

**USULAN PERBAIKAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN METODA *BALANCE SCORECARD*
DI RADIO GRESS 105,8 FM PEKANBARU
(STUDI KASUS: PT. RADIO GEMARIA POESPA SRIINDRAPURA)**

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Teknik Pada
Jurusan Teknik Industri**



Oleh :

ADE SETIAWARMAN
10752000387



**FAKULTAS SAINS DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU
PEKANBARU
2013**

USULAN PERBAIKAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODA *BALANCE SCORECARD* DI RADIO GRESS 105,8 FM PEKANBARU

**ADE SETIAWARMAN
10752000387**

**Jurusan Teknik Industri
Fakultas Sains dan Teknologi
Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Syarif Kasim Riau**

Abstrak

Radio merupakan media informasi dan hiburan yang sampai saat sekarang ini masih sangat diperhitungkan. Penelitian ini dilakukan di Radio Gress 105,8 FM Pekanbaru. Yang mana penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kepuasan pendengar, kepuasan karyawan serta memberikan usulan perbaikan kinerja pada Radio Gress FM sehingga dapat mendorong perusahaan ke arah tercapainya keunggulan bersaing di masa kini dan yang akan datang, serta akan membawa perusahaan ke arah yang lebih baik. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Balance Scorecard. Dimana Balance Scorecard menilai dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis serta perspektif pembelajaran pertumbuhan. Dengan menyebar kuisioner kepada 100 responden pendengar didapat indeks kepuasan pendengar sebesar 8.981 sehingga pendengar dapat dikategorikan puas atas siaran yang dilakukan. Sedangkan indeks kepuasan karyawan yang diperoleh dari penyebaran kuisioner kepada 20 responden karyawan adalah sebesar 1.238 sehingga karyawan dapat dikategorikan cukup puas. Hal ini berarti perusahaan sudah mampu mencapai indeks kepuasan karyawan. Perspektif keuangan menggunakan pengukuran rasio ROI diperoleh nilai 74 %, Profit Margin dengan nilai sebesar 40 % dan rasio operasi sebesar 15 % sedangkan perspektif proses internal bisnis dilihat dari inovasi produk dengan nilai 15% dan proses operasi dengan nilai 70 %. Dan selain itu penerapan metoda Balance Scorecard dimungkinkan karena radio ini telah memformulasikan visi, misi dan strateginya serta hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja radio dikatakan cukup baik dengan menggunakan metoda Balance Scorecard.

Kata kunci : Balance Scorecard, Kualitas Pelayanan, Indeks Kepuasan Karyawan, Indeks Kepuasan Pendengar.

DAFTAR ISI

Halaman

LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR HAK ATAS KEKAYAAN INTELEKTUAL.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN	v
LEMBAR PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR TABEL	xv

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang	I-1
1.2 Rumusan Masalah	I-3
1.3 Tujuan dan Manfaat	I-3
1.3.1 Tujuan	I-3
1.3.2 Manfaat	I-3
1.5 Batasan Masalah	I-4
1.6 Posisi Penelitian	I-4
1.7 Sistematika Penulisan	I-5

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Pengukuran Kinerja.....	II-1
2.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja	II-1
2.1.2 Tujuan Pengukuran Kinerja	II-2
2.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja	II-2
2.1.4 Tahap Penilaian Kinerja.....	II-3

2.1.5 Pengukuran Kinerja Tradisional	II-4
2.1.6 Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i>	II-5
2.2 Pengertian Rasio Keuangan	II-5
2.2.1 Bentuk-bentuk Rasio Keuangan.....	II-6
2.3 Kepuasan Pelanggan	II-7
2.4 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	II-8
2.5 Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	II-9
2.6 Perspektif-perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	II-10
2.6.1 Perspektif Keuangan (<i>Financial Perspective</i>) ...	II-11
2.6.2 Perspektif Pelanggan (<i>Customer Perspective</i>)...	II-12
2.6.3 Perspektif Proses Internal Bisnis (<i>Internal Business Process Perspective</i>)	II-14
2.6.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (<i>Learning and Growth Perspective</i>)	II-15
2.7 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	II-17
2.8 Tinjauan Penelitian Terdahulu	II-18

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Akhir Penelitian	III-1
3.2 Studi Pendahuluan.....	III-2
3.2.1 Observasi.....	III-2
3.3 Objek Penelitian	III-3
3.4 Sumber Data	III-3
3.5 Identifikasi Masalah	III-3
3.6 Populasi dan Sampel	III-3
3.6.1 Populasi.....	III-3
3.6.2 Teknik <i>Sampling</i>	III-4
3.6.3 Sampel.....	III-4
3.7 Metode Pengumpulan Data	III-4
3.8 Metode Analisa Data	III-5
3.9 Alat Analisa	III-6

3.9.1 Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan	III-6
3.9.2 Pengukuran Kinerja Perspektif Konsumen	III-7
3.9.3 Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Internal Bisnis.....	III-8
3.9.4 Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan.....	III-8
3.10 Skala Penilaian Kuisioner.....	III-9
3.11 Uji <i>Validitas</i> dan <i>Reabilitas</i>	III-10
3.11.1 Uji <i>Validitas</i>	III-10
3.11.2 Uji <i>Reabilitas</i>	III-10

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Profil Perusahaan	IV-1
4.1.1 Sejarah Perusahaan	IV-1
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	IV-1
4.1.3 Struktur Organisasi	IV-2
4.1.4 Aktifitas Perusahaan	IV-4
4.2 Deskriptif Data.....	IV-4
4.2.1 Demografi Responden.....	IV-4
4.2.1.1 Jenis kelamin.....	IV-5
4.2.1.2 Umur Responden	IV-6
4.2.1.3 Tingkat Pendidikan Responden	IV-8
4.3 Pengolahan Data	IV-10
4.3.1 Uji <i>Validitas</i>	IV-10
4.3.2 Uji <i>Reabilitas</i>	IV-18
4.4 Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Konsep <i>Balanced Scorecard</i> Terutama pada PT Radio Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress FM)	IV-18
4.4.1 Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan	IV-20
4.4.2 Pengukuran Kinerja Perspektif Konsumen	IV-22
4.4.3 Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Internal	

Bisnis.....	IV-28
4.4.4 Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan.....	IV-29

BAB V HASIL PEMBAHASAN

5.1 Analisa Demografi	V-1
5.2 Analisa Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Terutama Pada PT Radio Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress FM)	V-2
5.2.1 Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan	V-2
5.2.2 Pengukuran Kinerja Perspektif Konsumen	V-4
5.2.3 Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Internal Bisnis.....	V-5
5.2.4 Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan.....	V-6

BAB VI PENUTUP

6.1 Kesimpulan	VI-1
6.2 Saran.....	VI-2

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1 Persentase Tingkat Kepuasan Responden.....	I-2
2.1 Hubungan Keempat Perspektif dalam Konsep <i>Balance Scorecard</i>	II-9
2.2 Perspektif Pelanggan/konsumen dalam Konsep <i>Balance Scorecard</i> ...	II-13
2.3 Perspektif Proses Internal dalam Konsep <i>Balance Scorecard</i>	III-14
2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dalam Konsep <i>Balance Scorecard</i>	III-16
3.1 <i>Flow Chart</i> Metodologi Penelitian di Radio Gress Pekanbaru.....	III-1
4.1 Struktur Organisasi radio Gress	IV-2
4.2 Persentase Jenis Kelamin Responden Pendengar	IV-6
4.3 Persentase Jumlah Responden Karyawan	IV-6
4.4 Persentase Jenis Kelamin Responden Pendengar Berdasarkan Umur	IV-7
4.5 Persentase Jenis Kelamin Responden Karyawan Berdasarkan Umur	IV-8
4.6 Persentase Jenis Kelamin Responden Pendengar Berdasarkan Pendidikan	IV-9
4.7 Persentase Jenis Kelamin Responden Karyawan Berdasarkan Pendidikan.....	IV-9

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Posisi Penelitian	I-4
3.1 Skala Penilaian Kuisisioner Tingkat Kepuasan.....	III-9
3.2 Validitas Item Total Statistics Pendengar	III-11
3.3 Validitas Item Total Statistics Karyawan	III-12
3.4 Nilai Cronbach's Alpha Dari Variabel Kepuasan Pendengar.....	III-13
3.5 Nilai Cronbach's Alpha Dari Variabel Kepuasan Karyawan	III-13
4.1 Frekuensi dan Persentase Jenis Kelamin Responden.....	IV-5
4.2 Frekuensi dan Persentase Jenis Kelamin Karyawan.....	IV-7
4.3 Frekuensi dan Persentase Tingkat Pendidikan Responden.....	IV-8
4.8 Target Dari Masing-Masing Perspektif dalam Konsep Balance Scorecard	IV-11
4.9 Penghitungan Rasio <i>Return on Investment (ROI)</i> Tahun 2009-2011	IV-12
4.10 Penghitungan Rasio <i>Profit margin</i> Tahun 2009-2011	IV-13
4.11 Penghitungan Rasio Operasi Tahun 2009-2011	IV-14
4.12 Skala Penilaian Kuisisioner Tingkat Kepuasan	IV-15
4.13 Tingkat Retensi Pendengar Tahun 2009-2011.....	IV-16
4.14 Tingkat Klaim Pendengar Tahun 2009-2011.....	IV-17
4.15 Besarnya Tingkat Pendengar Baru Tahun 2009-2011	IV-18
4.16 Skala Penilaian Kuisisioner Tingkat Kepuasan.....	IV-19
4.17 Besarnya Tingkat Iklan Tahun 2009-2011	IV-21
4.18 Tingkat Proses Operasi tahun 2009-2011	IV-22

4.19	Besarnya Tingkat Produktivitas Karyawan	
	Tahun 2009-2011	IV-23
4.20	Besarnya Tingkat Retensi Karyawan	
	Tahun 2009-2011	IV-24
4.21	Skala Penilaian Kuisisioner Tingkat Kepuasan	IV-25
4.22	Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja Pada	
	PT. Radio Gemaria Poespa Sriindrapura Dengan Pendekatan	
	Balance Scorecard Tahun 2009-2011	IV- 27

DAFTAR RUMUS

Rumus	Halaman
3.1 Rumus Slovin.....	III-3
3.2 Rumus <i>Return On Investment (ROI)</i>	III-5
3.3 Rumus <i>Profit Margin</i>	III-6
3.4 Rumus Rasio Operasi.....	III-6
3.5 Rumus Kepuasan Konsumen	III-7
3.6 Rumus Produktifitas Karyawan	III-7
3.7 Rumus Retensi Karyawan.....	III-7
3.8 Rumus Kepuasan Karyawan	III-7

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
A. Kuesioner Penelitian Pendahuluan.....	A-1
B. Kuisisioner Pendengar	B-2
C. Kuisisioner Karyawan.....	C-3
D. Output SPSS Pendengar	D-1
E. Output SPSS Karyawan	E-1
F. Tabulasi Jawaban Pendengar	F-1
G. Tabulasi Jawaban Karyawan.....	G-1
H. Laporan Rugi Laba Tahun 2009 – 2011	H-1
I. Neraca 2009 – 2011`	I-1
J. Kartu Bimbingan TA Fakultas Sains dan Teknologi	J-1

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Munculnya era pasar bebas membawa dampak persaingan bisnis yang semakin ketat. Kondisi ini memacu dunia usaha untuk lebih peduli terhadap strategi yang dijalankan. Sistem pengukuran kinerja dalam manajemen tradisional ditekankan pada aspek keuangan, karena ukuran keuangan ini mudah dilakukan sehingga kinerja personal yang diukur hanya berkaitan dengan aspek keuangan.

Sistem pengukuran kinerja pada aspek keuangan memang umum dilakukan, ada beberapa kelebihan dan kelemahan dalam sistem pengukuran tradisional yang menitik beratkan pada aspek keuangan saja. Kinerja perusahaan adalah suatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang telah ditetapkan. Bahkan perusahaan-perusahaan terus berupaya merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan. Begitu juga dalam dunia Broadcast khususnya Radio

Persaingan penyiaran radio di Indonesia khususnya di Pekanbaru sudah semakin ketat. Dan penulis melakukan penelitian di Radio Gress FM yang target pendengarnya adalah anak muda. Yang mana saat ini Radio Gress mempunyai 2 kompetitor yang sangat berat di Pekanbaru yaitu Radio CBS dan Radio Persada

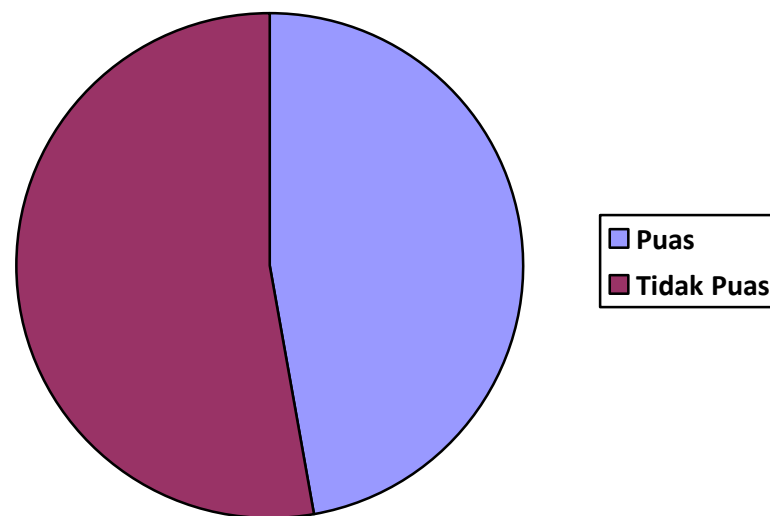
Dalam kesempatan kali ini penulis akan membuat usulan perbaikan kinerja karyawan Radio Gress FM Pekanbaru (PT. Radio Gemaria Poespa Sriindrapura) dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard*. Penggunaan ukuran kinerja itu penting bagi manajemen publik, parlemen dan masyarakat dalam menilai kinerja organisasi sektor publik

Hal ini mendorong Kaplan dan Norton untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut dengan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* menyediakan tujuan-tujuan strategis organisasi ke dalam seperangkat tolak ukur kinerja yang saling berhubungan.

Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasinya. *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor

(*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu score adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor ini dapat juga digunakan untuk merencanakan skor yang hendak dicapai atau yang diwujudkan personel di masa depan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.

^ Dari kuisisioner yang penulis sebarakan kepada 5 pendengar setia (sobat sebaya) untuk setiap kecamatan nya dari 12 Kecamatan di Pekanbaru, maka dapat disimpulkan ada beberapa masalah yang belum memenuhi keinginan pendengar (sobat sebaya) terhadap kinerja perusahaan (Radio Gress). Berikut adalah gambaran grafik pie tingkat kepuasan pendengar (sobat sebaya) terhadap Radio Gress Pekanbaru.



Gambar 1.1 Persentase Tingkat Kepuasan Responden
(Sumber : Data Olahan, 2011)

Berdasarkan gambar diatas terlihat bahwa 47,2% pendengar puas, dan 52,8% pendengar tidak puas

Berdasarkan latar belakang tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul “Usulan Perbaikan Kinerja Perusahaan Dengan Metoda *Balance Scorecard* di Radio Gress 105.8 FM Pekanbaru”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dari penulisan penelitian ini, maka dapat dirumuskan masalah yaitu “Bagaimana Usulan Perbaikan Kinerja di Radio Gress FM Pekanbaru bila diukur dengan konsep *Balance Scorecard* ?”

1.3 Tujuan dan Manfaat

Penelitian ini memiliki tujuan yang nantinya diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat bagi Radio Gress sebagai bahan pertimbangan dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan.

1.3.1 Tujuan

Berdasarkan latar Belakang dan juga rumusan masalah yang telah dijelaskan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Memberikan usulan perbaikan kinerja PT Radio Gemaria Poespa Sriindrapura atau yang dikenal dengan Radio Gress dengan konsep *Balanced Scorecard*
2. Menentukan target kepuasan karyawan dan penyiar
3. Menentukan target kepuasan pendengar

1.3.2 Manfaat

Dengan adanya penelitian ini diharapkan ada manfaat yang dapat diambil bagi semua pihak yang berkepentingan. Adapun manfaat yang diperoleh dalam penelitian ini adalah :

1. Bagi Radio Gress FM Pekanbaru (PT Radio Gemaria Poespa Sriindrapura)

Hasil – hasil analisis yang didapatkan dalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja yang sudah ada, sehingga dapat mendorong perusahaan kearah tercapainya keunggulan bersaing dimasa kini dan yang akan datang, serta akan membawa perusahaan kearah yang lebih baik.

2. Bagi Penulis

Dapat menambah wawasan dan pemahaman tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*, terutama pada PT Radio Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress FM)

1.4 Batasan Masalah

Adapun yang menjadi batasan masalah dari penulisan laporan tugas akhir ini yaitu:

1. Responden dalam penelitian ini adalah pendengar dan Karyawan tetap Radio Gress
2. Data yang digunakan adalah data dari PT Radio Gemaria Poespa Sriindrapura pada tahun 2009, 2010 dan 2011

1.5 Posisi Penelitian

Penelitian mengenai pengukuran kinerja menggunakan Balance Scorecard juga pernah dilakukan sebelumnya oleh beberapa orang peneliti. Agar dalam penelitian ini tidak terjadi penyimpangan dan penyalinan maka perlu ditampilkan posisi penelitian, berikut adalah tampilan posisi penelitian.

Tabel 1.1 Posisi Penelitian

Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan	Objek Penelitian	Tahun
Utami Puji Lestari	Penilaian Kinerja Organisasi Melalui Pendekatan <i>Balance Scorecard</i>	Mengetahui baik tidaknya kinerja dari organisasi tersebut	PSM FE Unsoed	2003
Maman Suhendra	Evaluasi Atas Penerapan Balance Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan	Menganalisa pengukuran kinerja	PT. X	2004
Ade Setiawarman	Usulan Perbaikan Kinerja Perusahaan Dengan Metoda <i>Balance Scorecard</i> di Radio Gress FM Pekanbaru Berdasarkan Empat Perspektif	<ul style="list-style-type: none"> • Mengetahui tingkat kepuasan karyawan dan pendengar • Usulan strategi perbaikan kinerja perusahaan 	PT. Radio Gemaria Poespa Sriindrapura	2012

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah dan memperjelas dalam penyusunan laporan kerja praktek ini, penulis menggunakan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini memuat latar belakang masalah, permasalahan, batasan masalah, posisi penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini berisi teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan yang ada, yang dijadikan sebagai dasar acuan untuk mengolah data.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Menjelaskan secara skematis langkah-langkah yang digunakan dalam proses penelitian, yaitu tahapan penelitian, data penelitian, analisis, serta pemrosesan data.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini menjelaskan secara skematis langkah-langkah yang digunakan dalam proses pengumpulan data baik itu data skunder maupun data primer dan teknis pengolahan data untuk membahas masalah yang ada dan menyelesaikan permasalahan tersebut.

BAB V ANALISA

Bab ini memuat pembahasan terhadap hasil pengumpulan dan pengolahan data.

BAB VI PENUTUP

Menguraikan tentang kesimpulan yang diambil dari hasil penelitian dan pembahasan serta mencoba memberikan saran-saran sebagai langkah untuk menyelesaikan masalah yang timbul.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Radio

Radio adalah teknologi yang digunakan untuk pengiriman sinyal dengan cara modulasi dan radiasi elektromagnetik (gelombang elektromagnetik). Gelombang ini melintas dan merambat lewat udara dan bisa juga merambat lewat ruang angkasa yang hampa udara, karena gelombang ini tidak memerlukan medium pengangkut (<http://id.m.wikipedia.org/wiki/Radio>).

Seiring dengan tumbuhnya media komunikasi publik, ternyata radio tetap eksis dan memiliki ruang tersendiri dalam seluruh kegairahan medium itu. Terkadang beberapa orang berpendapat sebagai generasi muda yang menganggap diri mereka sebagai Y generation, merasa sudah tidak lagi menggunakan media-media konvensional untuk menyampaikan pesan. Media konvensional ini pun semakin lama semakin ditinggalkan dan dianggap remeh.

Dianggap tidak lagi memberikan dampak yang efektif untuk menyampaikan suatu pesan. Tapi kenyataannya Radio hingga saat ini masih sangat relevan digunakan di Indonesia karena secara geografis negara Indonesia adalah kepulauan, dimana TV tidak dapat dijangkau oleh masyarakat Indonesia seluruhnya apalagi hingga ke pelosok. Beberapa daerah seperti Gorontalo dan Sumedang bahkan termasuk daerah blank spot untuk penyiaran TV.

Kelebihannya adalah dapat menjangkau daerah pelosok karena stasiun radio di Indonesia sendiri berjumlah 1.850 stasiun yang 50%nya tersebar di Jawa, 20% di Sumatra, dan 30% di pulau lain. Stasiun radio ini diantaranya adalah stasiun radio nasional dan lokal.

Tanpa disadari justru radio lokal yang tersebar inilah yang menjadikan radio sangat relevan untuk menyampaikan pesan kepada seluruh masyarakat Indonesia. Salah satu keunikan dari radio lokal disini pun terlihat, pendengar radio dan penyiarnya memiliki relationship yang kuat karena terdapat komunikasi personal antara keduanya. Selain itu, radio lokal lebih dekat dengan orang-orang yang berada di rural area karena biasanya di saat mereka melakukan siaran,

mereka menggunakan bahasa atau dialek lokal yang lebih dimengerti ketimbang bahasa Indonesia itu sendiri.

2.2 Pengertian Pelanggan

Manusia memiliki akal budi kemampuan untuk kreatif dan inovatif dalam menciptakan sesuatu, sehingga manusia secara alamiah harus memenuhi semua kebutuhan itu dengan cara membeli maupun menukar barang atau jasa yang diinginkan. Terciptalah manusia sebagai pembeli yang dalam dunia industri disebut pelanggan untuk melakukan transaksi dalam rangka memenuhi semua kebutuhan.

Arti Pelanggan yaitu individu-individu yang melakukan pembelian untuk memenuhi kebutuhan pribadinya atau konsumsi rumah tangga. Seiring dengan pernyataan bahwa pelanggan adalah individu pembuatan keputusan yang menyebabkan seseorang harus terlibat atau tidak dalam pembelian suatu produk. Menurut Supranto (2001) pelanggan adalah setiap individu yang menerima suatu jenis barang atau jasa dari beberapa orang lain atau kelompok orang.

Berbeda menurut Jerome dkk (1993) dikutip oleh Supranto (2001) pelanggan adalah individu yang mengetahui semua fakta dan secara logis membandingkan sejumlah pilihan dalam kaitannya dengan biaya dan nilai yang diterima untuk memperoleh kepuasan terbesar dari waktu dan dana yang dikeluarkan.

Menurut (Nasution, 2004) dikutip oleh Gazpers (2001) pelanggan adalah semua orang yang menuntut perusahaan untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu yang akan memberikan pengaruh pada performansi perusahaan dan manajemen perusahaan.

Dari semua pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pelanggan adalah individu yang melakukan pembelian kebutuhan yang bisa membuat puas dengan membandingkan beberapa aspek seperti harga, standar kualitas barang atau jasa dalam rangka memenuhi kebutuhan pribadi dan rumah tangga.

2.2.1 Kepuasan Pelanggan

Peluang usaha di Indonesia saat ini semakin menjamur, sehingga banyak perusahaan baik milik Negara maupun dari swasta berupaya meraih keuntungan sebesar-besarnya dengan merangkul berbagai kalangan masyarakat. Dalam rangka menciptakan iklim pelanggan yang loyal pada suatu produk atau jasa yang dihasilkan sebuah perusahaan harus adanya usaha untuk melahirkan kepuasan pelanggan. Selanjutnya akan dijelaskan berbagai hal yang menyangkut kepuasan pelanggan.

Kepuasan adalah evaluasi paska konsumsi untuk memilih beberapa alternatif dalam rangka memenuhi harapan (Engel, 1994 dikutip oleh Zulian Yamit, 2005). Menyatakan bahwa perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara persepsi atau kesannya terhadap kinerja atau hasil dari suatu produk dan harapan-harapannya (Kotler, 2002 dikutip oleh Supranto, 2001)

Menurut Supranto (2001) istilah kepuasan pelanggan merupakan label yang digunakan oleh pelanggan untuk meringkas suatu himpunan aksi atau tindakan yang terlihat, terkait dengan produk atau jasa. Contohnya bila seorang pelanggan tersenyum saat melihat produk atau jasa yang sedang dipromosikan maka seseorang itu telah merasakan kepuasan pada produk atau jasa yang dilihat.

Dipertegas oleh (Kotler, 2004 dikutip oleh Zulian Yamit, 2005) yang menyatakan bahwa kepuasan pelanggan yaitu tingkatan dimana anggapan kinerja (*perceived performance*) produk akan sesuai dengan harapan seorang pelanggan. Bila kinerja produk jauh lebih rendah dibandingkan harapan pelanggan, pembelinya tidak puas. Sebaliknya bila kinerja sesuai dengan harapan atau melebihi harapan, pembelinya merasa puas atau merasa puas atau merasa amat gembira. Seiring dengan pendapat diatas Purnomo (2003) mengartikan kepuasan pelanggan sebagai “Perbedaan antara harapan dan kinerja atau hasil yang diharapkan”, maksudnya bahwa kepuasan pelanggan tercipta jika pelanggan merasakan output atau hasil pekerjaan sesuai dengan harapan, atau bahkan melebihi harapan pelanggan.

Dari berbagai pendapat yang dilontarkan para ahli bisa disimpulkan definisi kepuasan pelanggan adalah respon dari perilaku yang ditunjukkan oleh

pelanggan dengan membandingkan antara kinerja atau hasil yang dirasakan dengan harapan. Apabila hasil yang dirasakan dibawah harapan, maka pelanggan akan kecewa, kurang puas bahkan tidak puas, namun sebaliknya bila sesuai dengan harapan, pelanggan akan puas dan bila kinerja melebihi harapan, pelanggan akan sangat puas.

2.3 Pengertian kualitas

Kata kualitas memiliki banyak definisi yang berbeda dan bervariasi mulai dari yang konvensional hingga yang lebih strategis. Definisi konvensional dari kualitas biasanya menggambarkan karakteristik suatu produk misalnya kinerja (*performance*), keandalan (*reliability*), mudah dalam penggunaan (*easy of use*), estetika (*esthetic*) dan sebagainya. Sedangkan dalam definisi strategis dinyatakan bahwa kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan. Berdasarkan pengertian kualitas, baik konvensional maupun yang lebih strategis oleh Gaspersz (1997) dinyatakan bahwa pada dasarnya kualitas mengacu pada pengertian pokok yaitu kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk., terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.

Pada bagian lain Gaspersz mengutip pengertian kualitas dari juran yang menyatakan manajemen kualitas sebagai sekumpulan aktivitas berkualitas dengan kualitas tertentu yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Kualitas menjadi bagian dari setiap agenda manajemen
- b. Sasaran kualitas dimasukkan dalam rencana bisnis
- c. Jangkauan sasaran diturunkan dari benchmarking, fokus pada pelanggan dan pada kesesuaian kompetisi
- d. Sasaran disebarkan ketingkat mengambil tindakan
- e. Pelatihan ditetapkan pada setiap tingkat
- f. Pengukuran ditetapkan pada seluruhnya
- g. Manajer atau pimpinan secara teratur meninjau kembali kemajuan dibandingkan dengan sasaran

- h. Penghargaan diberikan untuk kinerja terbaik
- i. Sistem imbalan (*reward system*) diperbaiki.

Kualitas merupakan menjaga janji pelayanan agar pihak yang dilani merasa puas dan diuntungkan. Tanggung jawab untuk kualitas produksi atau jasa tidak bisa didelagasikan pada satu orang saja. Misalnya staf pada sebuah kantor.

Dan ada juga yang mengatakan ada dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas jasa yaitu *expective service* (pelayanan yang diharapkan) dan *perceived service* (pelayanan yang diterima) (Parasuraman, 1985 dikutip oleh Zulian Yamit, 2005). Karena kualitas pelayanan berpusat pada upaya pemenuhan dari keinginan pelanggan serta ketetapan penyampaian untuk mengimbangi harapan pelanggan, untuk itu Zeithaml mendefinisikan bahwa pelayanan adalah penyampaian secara *excellent* atau *superior* dibandingkan dengan harapan konsumen.

Dalam perkembangannya selanjutnya mengatakan bahwa konsumen melakukan penilaian terhadap kualitas jasa ada lima dimensi yang perlu diperhatikan (Parasuraman, 1985 dikutip oleh Zulian Yamit, 2005) :

- a. *Tangible*, yaitu meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai maupun sarana komunikasi.
- b. *Empathy*, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan.
- c. *Responsiveness*, yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dalam memberikan pelayanan dengan tanggap.
- d. *Reliability*, yaitu kemampuan memberikan layanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, kehandalan dan memuaskan.
- e. *Assurance*, mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat yang dapat dipercaya yang dimiliki oleh para staf (bebas dari bahaya, resiko dan keragu-rugian).

2.3.1 Pengertian Jasa Pelayanan

Mendefinisikan kualitas jasa pelayanan membutuhkan pengetahuan dari beberapa disiplin ilmu seperti pemasaran, psikologi dan strategi bisnis. Dan melakukan pengamatan atas jasa pelayanan dan mendefinisikan jasa pelayanan adalah sekelompok manfaat yang berdaya guna baik secara eksplisit maupun

inplisit atas kemudahan untuk mendapatkan barang maupun jasa pelayanan (Olsen dan Wayckoff, 1978 dikutip oleh Zulian Yamit, 2005)

Menurut Olsen dan Wayckoff (1999) juga memasukan atribut yang dapat diraba (*tangible*) dan yang tidak dapat diraba (*intangible*). Defenisi secara umum dari kualitas jasa pelayanan ini adalah dapat dilihat dari perbandingan antara harapan konsumen dan kinerja kualitas jasa pelayanan

Dan memiliki pandangan lain dari kualitas jasa pelayanan ini, yaitu lebih menekankan pada kata pelanggan, pelayanan, kualitas dan level atau tingkat. Pelayanan terbaik pada pelanggan (*excellent*) dan tingkat kualitas pelayanan merupakan cara terbaik yang konsisten untuk dapat mempertemukan harapan konsumen (Collier, 1987 dikutip oleh Zulian Yamit, 2005)

Pelayanan terbaik pada pelanggan dan tingkat kulaitas dapat dicapai secara konsisten dengan memperbaiki pelayanan dan memberikan perhatian khusus pada standar kinerja pelayanan baik standar pelayanan internal maupun standar pelayanan eksternal.

Beberapa pengertian yang terkait dengan defenii kualitas jasa pelayanan adalah :

1. *Excellent* adalah standar kinerja pelayanan yang diperoleh
2. *Customer* adalah perorangan, kelompok, departemen atau perusahaan yang menerima, membayar outpun pelayanan (jasa dan sistem)
3. *Service* adalah kegiatan utama atau pelengkap yang tidak secara langsung terlibat dalam proses pembuatan produk, tetapi lebih menekankan pada pelayanan transaksi antara pembeli dan penjual
4. *Quality* adalah sesuatu yang secara khusus dapat diraba atau tidak dapat diraba dari sifat yang dimiliki produk atau jasa
5. *Levels* adalah suatu pernyataan atas system yang digunakan untuk memonitor dan mengevaluasi
6. *Consistent* adalah tidak memiliki variasi dan semua pelayanan berjalan sesuai standar yang telah ditetapkan
7. *Delivery* adalah memberikan pelayanan yang benar dengan cara yang benar dalam waktu yang tepat

Bagi perusahaan yang bergerak dibidang jasa, memuaskan kebutuhan pelanggan berarti perusahaan harus memberikan pelayanan berkualitas (*service quality*) kepada pelanggan. Terdapat dua pendekatan pelayanan berkualitas yang populer digunakan dalam kalangan bisnis di Amerika dan kini telah menyebar ke berbagai negara di dunia.

Pendekatan pertama dikemukakan oleh Karl Albrcht (1998) dikutip oleh Zulian Yamit (2005) yang mendasarkan pendekatan pada dua konsep pelayanan berkualitas, yaitu *service triangle* dan *total quality service* (TQS). *Service triangle* diterjemahkan sebagai layanan mutu terpadu

2.4 Pengukuran Kinerja

Untuk dapat menjamin suatu organisasi berlangsung dengan baik, maka organisasi perlu mengadakan evaluasi. Evaluasi tersebut dapat dilakukan dengan cara mengukur kinerjanya, sehingga aktivitas organisasi dapat dipantau secara periodik. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam menjamin keberhasilan strategi organisasi.

2.4.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasar sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, membedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya, sedangkan pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Ukuran kinerja dirancang untuk menilai seberapa baik aktivitas dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan. Prinsip-prinsip dalam pengukuran kinerja (Hansen dan Mowen, 1995 dalam Zulian Yamit, 2005) adalah:

- a. Konsistensi dengan tujuan perusahaan.
- b. Memiliki adaptabilitas pada kebutuhan.
- c. Dapat mengukur aktivitas yang signifikan.

- d. Mudah dipublikasikan.
- e. Akseptabilitas dari atas ke bawah.
- f. Biaya yang digunakan efektif.
- g. Tersaji tepat waktu.

2.4.2 Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Penilaian kinerja dilakukan pula untuk menekan perilaku yang tidak semestinya (*disfunctional behaviour*) dan untuk mendorong perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta imbalan balik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

2.4.3 Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dimanfaatkan manajemen untuk berbagai tujuan antara lain (Parasuraman, 1985 dikutip oleh Zulian Yamit, 2005) yaitu :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum. Dalam mengelola perusahaan, manajemen menetapkan sasaran yang akan dicapai beserta langkah-langkah pencapaiannya dalam sebuah perencanaan. Dalam pelaksanaan perencanaan, manajemen menetapkan pengendalian yang efektif. Pelaksanaan rencana dapat ditempuh dengan tangan besi yang dapat menjamin pencapaian sasaran organisasi secara efektif dan efisien namun pencapaian ini akan disertai dengan rendahnya moral karyawan. Kondisi moral karyawan yang demikian tidak akan terjadi apabila pengelolaan perusahaan didasarkan atas maksimalisasi motivasi karyawan. Motivasi akan membangkitkan dorongan dalam diri karyawan untuk menggerakkan usahanya dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan.
Penilaian kinerja akan menghasilkan data yang dapat digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan yang berkaitan dengan karyawan seperti promosi, mutasi atau pemutusan hubungan kerja permanen. Data hasil evaluasi kinerja

yang diselenggarakan secara periodik akan sangat membantu memberikan informasi penting dalam mempertimbangkan keputusan tersebut.

3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan. Organisasi memiliki suatu keinginan untuk mengembangkan karyawan selama masa kerjanya agar karyawan selalu dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis yang terus mengalami perubahan dan perkembangan. Sulit bagi perusahaan untuk mengadakan program pelatihan dan pengembangan bila perusahaan tidak mengetahui kekuatan dan kelemahan karyawan yang dimilikinya. Hasil penilaian kinerja dapat menyediakan kriteria untuk memilih program pelatihan karyawan yang sesuai dan untuk mengevaluasi kesesuaian program pelatihan karyawan dengan kebutuhan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai mereka. Dalam organisasi perusahaan, biasanya manajemen atas mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada manajemen dibawah mereka disertai dengan alokasi sumber daya yang diperlukan dalam pelaksanaan wewenang tersebut. Penggunaan wewenang dan konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan wewenang itu dipertanggungjawabkan dalam bentuk kinerja.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan. Penghargaan digolongkan dalam 2 kelompok yaitu :
 - a. Penghargaan intrinsik, berupa puas diri yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tersebut.
 - b. Penghargaan ekstrinsik, terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan, baik berupa kompensasi langsung, tidak langsung, maupun yang berupa kompensasi non keuangan dimana ketiganya memerlukan data kinerja karyawan agar penghargaan tersebut dirasakan adil oleh karyawan yang menerima maupun yang tidak menerima penghargaan tersebut.

2.4.4 Tahap Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama yaitu tahap persiapan dan tahap penilaian (Mulyadi, 2001 dikutip oleh Marwansyah 2009).

- a. Tahap persiapan terdiri dari tiga tahap rinci yaitu:
 1. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab.
 2. Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.
 3. Pengukuran kinerja sesungguhnya.
- b. Tahap penilaian terdiri dari tiga tahap rinci yaitu:
 1. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
 2. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
 3. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

2.4.5 Pengukuran Kinerja Tradisional

Perusahaan-perusahaan selama ini banyak yang menggunakan pengukuran kinerja yang lebih menekankan pada aspek keuangan, yaitu yang sering disebut dengan pengukuran kinerja tradisional. Kinerja personal yang diukur hanyalah yang berkaitan dengan keuangan. Kinerja lain seperti peningkatan kompetensi dan komitmen personel, peningkatan produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis yang digunakan untuk melayani pelanggan diabaikan oleh manajemen karena sulit pengukurannya.

Oleh karena itu dalam manajemen tradisional telah terjadi kesalahan berpikir (*fallacy*) sebagaimana dikemukakan oleh McNamara bahwa hal hal yang sulit diukur diabaikan atau diberi nilai kuantitatif secara sembarang. Jalan pikiran seperti ini oleh McNamara disebut sebagai sesuatu yang bersifat semu (*artificial*) dan menyesatkan (Mulyadi dan Setyawan, 2001 dikutip oleh Marwan 2009).

Ada beberapa kelemahan pengukuran kinerja tradisional (Kaplan dan Norton, 1996 dikutip oleh Gaspersz) yaitu:

1. Ketidakmampuannya mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan, karena itu kinerja keuangan tidak mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.
2. Pengukuran lebih berorientasi kepada manajemen operasional dan kurang mengarah pada manajemen strategis.
3. Tidak mampu mempresentasikan kinerja *intangible assets* yang merupakan bagian struktur aset perusahaan.

2.5 Kinerja Perusahaan Diukur dengan Balance Scorecard

Kinerja perusahaan adalah sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja.

Kata penilaian sering diartikan dengan kata *assessment*. Sedangkan kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Dengan demikian penilaian kinerja perusahaan (*Companies performance assessment*) mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan standar tertentu (Kaplan dan Norton, 1996).

2.6 Pengertian Rasio Keuangan

Laporan keuangan melaporkan aktivitas yang sudah dilakukan perusahaan dalam suatu periode tertentu. Aktivitas yang sudah dilakukan dituangkan dalam angka-angka, baik dalam bentuk mata uang rupiah maupun dalam mata uang asing. Angka-angka yang berada dalam laporan keuangan menjadi kurang berarti

jika hanya dilihat dari satu sisi saja. Artinya jika hanya dengan melihat apa adanya.

Pengertian rasio keuangan menurut James C Van Horne merupakan indeks yang menghubungkan dua angka akuntansi dan diperoleh dengan membagi satu angka dengan angka yang lainnya.

Rasio keuangan digunakan untuk mengevaluasi kondisi keuangan dan kinerja perusahaan. Dari hasil rasio keuangan ini akan terlihat kondisi kesehatan perusahaan yang bersangkutan. Jadi rasio keuangan merupakan kegiatan membandingkan angka-angka yang ada dalam laporan keuangan dengan cara membagi satu angka dengan angka lainnya. Perbandingan dapat dilakukan antara satu komponen dengan komponen dalam satu laporan keuangan atau antar komponen yang ada di antara laporan keuangan. Kemudian angka yang diperbandingkan dapat berupa angka-angka dalam satu periode maupun beberapa periode. Hasil rasio keuangan ini digunakan untuk menilai kinerja manajemen dalam suatu periode apakah mencapai target seperti yang telah ditetapkan.

Dalam praktiknya, analisis rasio keuangan suatu perusahaan dapat digolongkan menjadi sebagai berikut :

1. Rasio neraca, yaitu membandingkan angka-angka yang hanya bersumber dari neraca.
2. Rasio laporan rugi laba, yaitu membandingkan angka-angka yang hanya bersumber dari laporan rugi laba.
3. Rasio antar laporan, yaitu membandingkan angka-angka dari dua sumber (data campuran), baik yang ada di neraca maupun di laporan rugi laba.

2.6.1 Bentuk-Bentuk Rasio Keuangan

Menurut J. Fred Wetson (1988) diutip oleh Kazmir (2008) bentuk-bentuk rasio keuangan adalah sebagai berikut :

1. Rasio Likuiditas (*Liquidity Ratio*)
 - a. Rasio Lancar (*Current Ratio*)
 - b. Rasio Sangat Lancar (*Quick Ratio / Acid Test Ratio*)
 - c. Rasio Kas (*Cash Ratio*)
 - d. Rasio Perputaran Kas
 - e. *Inventory To Net Working Capital*

2. Rasio Solvabilitas (*Leverage Ratio*)
 - a. Total utang dibandingkan dengan total aktiva atau rasio utang (*debt ratio*)
 - b. Lingkup Biaya Tetap (Fixed Charge Coverage)
 - c. Lingkup Arus Kas (cash flow Charge)
3. Rasio Aktivitas (*Activity Ratio*)
 - a. Perputaran persediaan (*Inventory Turn Over*)
 - b. Rata-rata jangka waktu penagihan/perputaran piutang (*Average Collection Period*)
 - c. Perputaran Aktiva Tetap (*Fixed Assets Turn Over*)
 - d. Perputaran Total Aktiva (*Total Assets Turn Over*)
4. Rasio Profitabilitas (*Profitability Ratio*)
 - a. Margin Laba Penjualan (*Profit Margin on Sales*)
 - b. Daya Laba Dasar (*Basic Earning Power*)
 - c. Hasil pengembalian total aktiva (*Return on Total Assets*)
 - d. Hasil pengembalian ekuitas (*Return on Total Equity*)
5. Rasio Pertumbuhan (*Growth Ratio*),

Merupakan rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan mempertahankan posisi ekonominya di tengah pertumbuhan perekonomian dan sektor usahanya.

 - a. Pertumbuhan penjualan
 - b. Pertumbuhan laba bersih
 - c. Pertumbuhan pendapatan per saham
 - d. Pertumbuhan dividen per saham
6. Rasio Penilaian (*Valuation Ratio*),

Merupakan rasio yang memberikan ukuran kemampuan manajemen dalam menciptakan nilai pasar usahanya di atas biaya investasi.

 - a. Rasio harga saham terhadap pendapatan
 - b. Rasio nilai pasar saham terhadap nilai buku, begitu pula bentuk-bentuk rasio keuangan

2.7 Pengertian *Balanced Scorecard* .

Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat telah merubah pola persaingan perusahaan dari *industrial competition* menjadi *information competition* telah mengubah acuan yang dipakai untuk mengukur kinerja suatu perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton (1996) *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu :

1. *Scorecard*

Yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya.

2. *Balanced*

Dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari dua aspek yaitu: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, dan dari intern maupun ekstern.

Balanced Scorecard memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer-manajer di seluruh perusahaan.

Balanced Scorecard adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. (Amien Widjaya Tunggal, 2001 dikutip oleh Gaspersz, 2011).

Balanced Scorecard merupakan pendekatan yang menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan-tujuan dan pengukuran-pengukuran yang dilihat dari empat perspektif serta menerjemahkan visi unit bisnis dan strateginya ke dalam tujuan dan pengukuran yang berwujud, dimana pengukuran tersebut mencerminkan keseimbangan antara hal-hal sebagai berikut:

- a. Pengukuran hasil (pada masa lalu) dan pemicu kinerja masa depan.
- b. Pengukuran eksternal dengan pengukuran internal.
- c. Pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan.
- d. Proses *top-down* yang merupakan suatu penjabaran dari visi, misi dan strategi dengan proses *bottom-up* dimana hasil pengukuran di tingkat operasioanal didorong untuk memberikan umpan balik guna mengevaluasi strategi tersebut.

- e. Pengukuran-pengukuran atas hasil yang dilihat secara objektif, data kuantitatif dan unsur subjektif yang berwujud pertimbangan-pertimbangan manajerial.
- f. Tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

2.7.1 Sejarah Balance Scorecard

Pada awalnya, *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada sektor keuangan saja, tanpa memperhatikan sektor non keuangan. Sistem pengukuran kinerja yang hanya menekankan pada sektor keuangan membuat perusahaan sulit untuk berkembang.

Oleh karena itu pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset kantor akuntan publik KPMG di USA Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul “*Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*” dalam Harvard Business Review

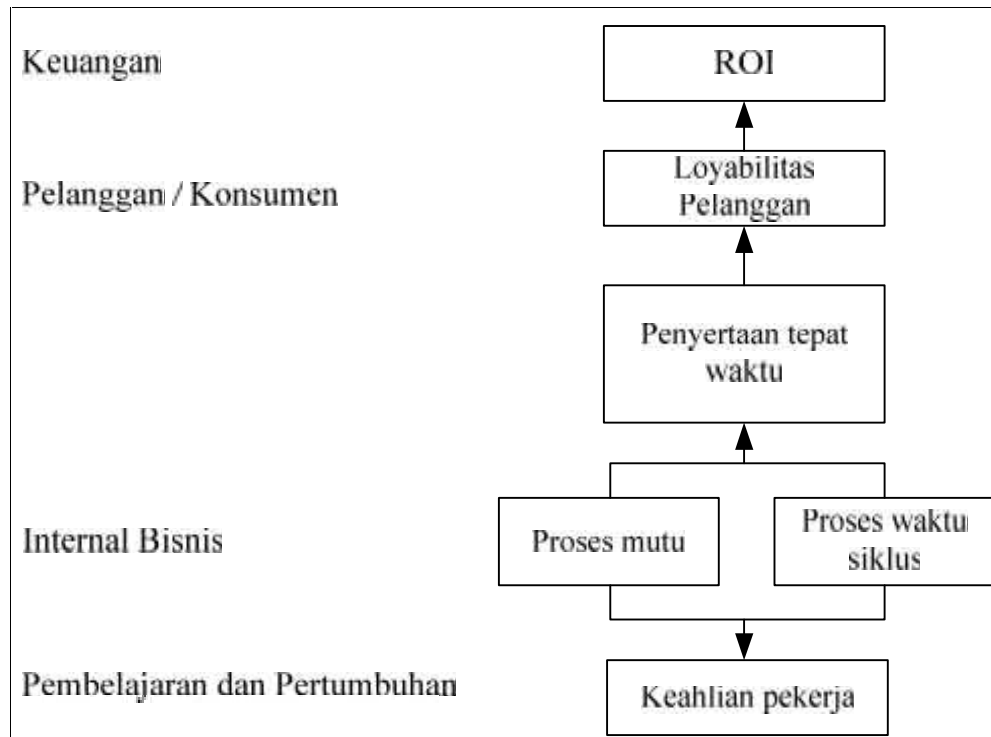
Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan/konsumen, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan

2.7.2 Manfaat *Balanced Scorecard* .

Kaplan dan Norton mengemukakan beberapa manfaat dari konsep pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* yaitu:

- a. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi.
- b. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan.
- c. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.
- d. Mengkaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.
- e. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- f. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis.
- g. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

Untuk lebih jelasnya tentang hubungan keempat perspektif dalam konsep *balanced scorecard* dapat dilihat pada gambar 2.1.



Gambar 2.1 Hubungan keempat perspektif dalam konsep *Balanced Scorecard* (Sumber: Robert S. Kaplan and David P Norton, 2000)

2.7.3 Perspektif-Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard mengukur empat perspektif yang berbeda tetapi mempunyai tujuan yang sama yaitu mencapai sasaran strategi yang sudah direncanakan oleh perusahaan. Keempat perspektif tersebut saling berkaitan yang nantinya akan berusaha meningkatkan kinerja perusahaan. Keempat perspektif tersebut diuraikan berikut ini.

2.7.3.1 Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Dalam *balanced scorecard*, perspektif keuangan tetap menjadi perhatian, karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Perbaikan-

perbaikan ini tercermin dari sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, baik berbentuk *Gross Operating Income*, *Return On Investment*, atau bahkan *Economic Value Added*. Sasaran keuangan bisa sangat berbeda di tiap-tiap tahapan dari siklus kehidupan bisnis. Menurut Kaplan dan Norton (1996) dikutip oleh Gaspersz (2011) membagi daur hidup bisnisnya menjadi tiga tahapan sebagai berikut:

1. Bertumbuh (*Growth*)

Tahap pertumbuhan merupakan tahap awal dalam siklus kehidupan bisnis. Di dalam tahap ini perusahaan berusaha untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan pertumbuhan bisnisnya. Di dalam tahap ini perusahaan akan menanamkan investasi sebanyak-banyaknya, meningkatkan produk baru, membangun fasilitas produksi, meningkatkan kemampuan beroperasi, merebut pangsa pasar, dan membuat jaringan distribusi. Di dalam tahap ini kemungkinan besar perusahaan akan selalu dalam keadaan rugi, karena tahap ini perusahaan menfokuskan untuk penanaman investasi yang dinikmati dalam jangka panjang nanti.

2. Bertahan (*Sustain*)

Pada tahap ini perusahaan masih mempunyai daya tarik yang bagus bagi para investor untuk menanamkan modalnya. Dalam tahap ini perusahaan harus mampu mempertahankan pangsa pasar yang sudah dimiliki dan harus memperhatikan kualitas produk dan pelayanan yang lebih baik sehingga secara bertahap akan mengalami pertumbuhan dari tahun ke tahun. Tujuan keuangan pada tahap ini biasanya lebih berorientasi pada profitabilitas. Tujuan yang berkaitan dengan profitabilitas dapat dinyatakan dengan menggunakan ukuran yang berkaitan dengan laba operasional. Untuk mendapatkan profitabilitas yang baik tentunya para manajer harus bekerja keras untuk memaksimalkan pendapat yang dihasilkan dari investasi modal, sedangkan untuk unit bisnis yang telah memiliki otonomi diminta tidak hanya mengelola arus pendapatan, tetapi juga tingkat investasi modal yang telah ditanamkan dalam unit bisnis yang bersangkutan.

3. Menuai (*Harvest*)

Tahap ini merupakan tahap pendewasaan bagi sebuah perusahaan, karena pada tahap ini perusahaan tinggal menuai dari investasi yang dilakukan pada tahap-tahap sebelumnya. Yang harus dilakukan pada tahap ini adalah perusahaan tidak lagi melakukan investasi, tetapi hanya memelihara supaya perusahaan berjalan dengan baik.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton bahwa untuk setiap tahap dalam siklus kehidupan bisnis ada tiga macam pokok tema keuangan yang dapat mendorong strategi bisnis. Ketiga pokok tema tersebut adalah bauran dan pertumbuhan pendapatan, penghematan biaya produktivitas dan pemanfaatan aktiva investasi.

2.7.3.2 Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Dalam perspektif pelanggan, *Balanced Scorecard* melihat aspek pelanggan memainkan peranan penting dalam kehidupan perusahaan. Sebuah perusahaan yang tumbuh dan tegar dalam persaingan tidak akan mungkin *survive* apabila tidak didukung oleh pelanggan. Loyalitas tolok ukur pelanggan dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan pemetaan terhadap segmen pasar yang akan menjadi target atau sasaran. Apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan para pelanggan menjadi hal yang penting dalam perspektif ini.

Ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan (*customer perspective*) (Gazpersz, 2011) yaitu:

a. *Core Measurement Group*

Kelompok ini terdiri dari:

- 1) Pangsa pasar (*market share*), mengukur seberapa besar pasar yang telah dicapai untuk dilayani perusahaan, dan berapa peluang pasar yang masih dapat dicapai.
- 2) Pemerolehan pelanggan (*customer acquisition*), mengukur kemampuan perusahaan meningkatkan pelanggan pertahunnya.
- 3) Kesetiaan pelanggan (*customer retention*), mengukur kemampuan perusahaan mempertahankan atau memelihara *customer* yang telah ada, dilihat dari pelanggan tutup pertahunnya.

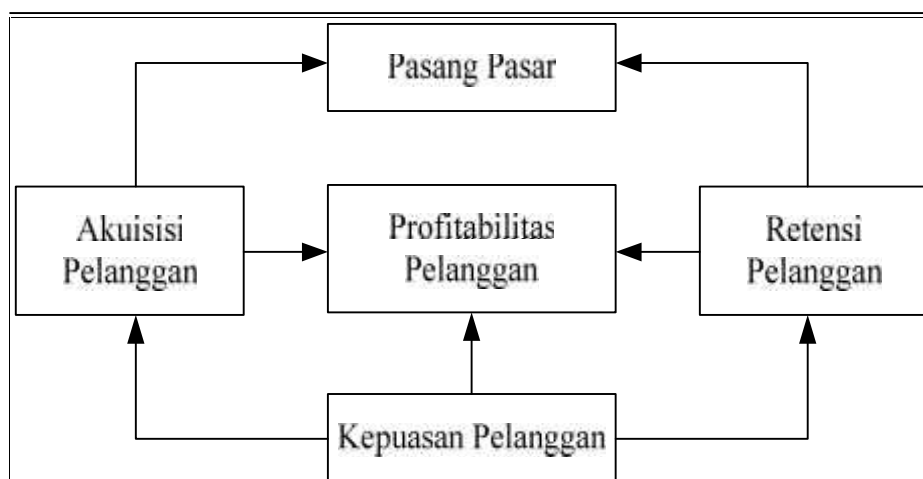
- 4) Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), mengukur kemampuan perusahaan dalam memuaskan kebutuhan pelanggan.
- 5) Profitabilitas pelanggan (*customer profitability*), mengukur kemampuan layanan kepada *customer* atau segmen pasar tertentu dalam menghasilkan laba.

b. *Customer Value Proposition*

Customer value proposition merupakan sebuah konsep yang penting dalam memahami faktor pendorong pengukuran utama kepuasan *customer*, retensi *customer*, akuisisi *customer*, pangsa pasar, dan profitabilitas *customer*. Menurut Kaplan dan Norton ada beberapa atribut tentang *customer value proposition*, di antaranya adalah:

- 1) Atribut produk/jasa, meliputi fungsi produk dan jasa, harga, dan mutu.
- 2) Atribut yang berhubungan dengan *customer*, yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan serta bagaimana perasaan *customer* setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
- 3) Atribut citra dan reputasi, yang meliputi faktor-faktor yang tidak berwujud yang membuat *customer* tertarik pada perusahaan.

Untuk lebih jelasnya tentang perspektif pelanggan/konsumen dalam konsep *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada gambar 2.2



Gambar 2.2 Perspektif pelanggan/konsumen dalam konsep *Balanced Scorecard*
(Sumber: Robert S. Kaplan and David P Norton, 2000)

2.6.2.3 Perspektif Proses Internal Bisnis (*Internal Business Process Perspective*)

Perspektif proses internal bisnis lebih menekankan pada penciptaan produk baru yang lebih berkualitas sampai produk tersebut siap diedarkan kepada *customer*. Tentunya proses internal bisnis tidak lepas dari perspektif keuangan dan perspektif pelanggan. Untuk mengoperasikan perspektif proses internal bisnis ini perusahaan harus lebih dahulu melihat keuangan perusahaan dan kemauan pelanggan. Jadi seakan-akan ketiga perspektif ini membentuk rantai yang saling berhubungan. Di dalam perspektif proses internal bisnis ini menurut (ada tiga tahap yang harus dilakukan (Gaspersz, 2011) yang mana ketiga tahap tersebut adalah:

a. Tahap inovasi atau penciptaan produk baru

Pada tahap ini perusahaan berusaha keras untuk mengadakan penelitian dan pengembangan produk baru sehingga tercipta produk yang benar-benar sesuai dengan keinginan *customer*. Untuk mengukur kinerja pada tahap ini dipusatkan pada tiga indikator yaitu hasil secara teknis, keuntungan penjualan, dan penilaian keberhasilan masing-masing individu proyek.

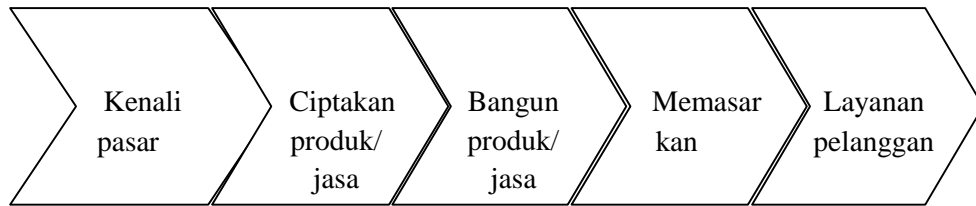
b. Tahap operasi

Tahap ini mencerminkan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan mulai dari penerimaan order dari *customer*, pembuatan produk/jasa sampai dengan pengiriman produk/jasa tersebut kepada pelanggan. Pada tahap ini pengukuran kinerjanya dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu kualitas, biaya, dan waktu.

c. Tahap purna jual

Pada tahap ini perusahaan berusaha untuk memberikan manfaat tambahan terhadap para pelanggan yang telah menggunakan produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Hal ini dilakukan agar para *customer* mempunyai loyalitas terhadap perusahaan. Tolak ukur yang biasa digunakan oleh perusahaan pada tahap ini adalah tingkat efisiensi per pelayanan purna jual, jangka waktu penyelesaian perselisihan, dan kadar limbah berbau yang dihasilkan perusahaan. Untuk lebih jelasnya tentang perspektif proses internal bisnis dalam konsep

Balanced Scorecard dapat dilihat pada gambar 2.3



Gambar 2.3 Perspektif proses internal bisnis dalam konsep *Balanced Scorecard* (Sumber: Robert S.Kaplan and David P Norton, 2000)

2.7.3.3 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*) .

Dalam perspektif ini perusahaan berusaha mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan suatu perusahaan. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan yang berkaitan dengan ketiga perspektif lainnya dapat terwujud, sehingga pada akhirnya akan dapat tercapai tujuan perusahaan. Tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam perspektif keuangan, pelanggan (*customer*), dan proses internal bisnis. Dalam perspektif ini ada tiga faktor penting yang harus diperhatikan yaitu kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

Dewasa ini peran karyawan terhadap perusahaan mengalami pergeseran, karena karyawan tidak lagi dipekerjakan secara fisik tetapi sudah diganti dengan sistem yang lebih canggih. Untuk itu perusahaan harus memberikan pelatihan kembali kepada para karyawan sehingga akan menciptakan kreativitasnya yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam menentukan tujuan dan ukuran yang berkaitan dengan kemampuan karyawan ada tiga hal yang perlu dipertimbangkan oleh manajemen (Doorewaard dan Nijs, 1999 dikutip oleh Rampersad 2005) yaitu

a. Kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan dipandang sangat penting karena karyawan yang puas merupakan prakondisi meningkatnya produktivitas, tanggung jawab, kualitas, dan *customer service*. Oleh karena itu pihak manajer harus mengamati sedini mungkin terhadap kepuasan karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, pihak manajer dapat melakukan *survey* yang dilaksanakan secara rutin.

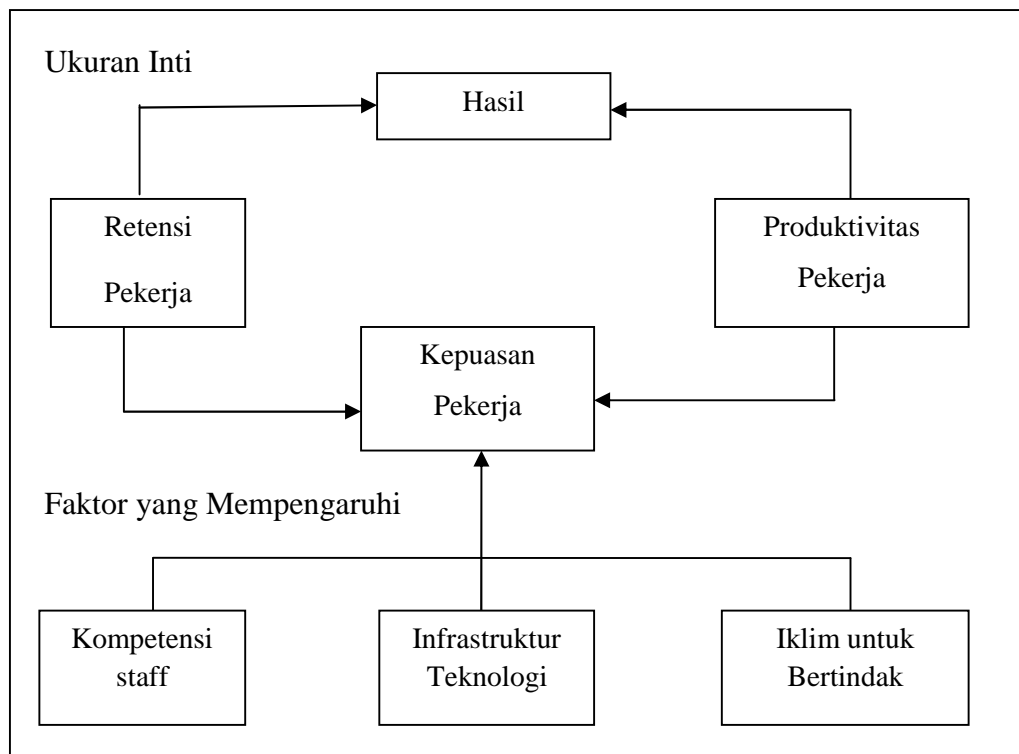
b. Retensi karyawan

Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Tujuan dari retensi karyawan adalah untuk mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas yang dimiliki perusahaan selama mungkin, karena karyawan yang berkualitas merupakan harta tidak tampak (*intangible asset*) yang tak ternilai bagi perusahaan. Jadi jika ada karyawan yang berkualitas keluar dari perusahaan atas kehendak sendiri, maka hal tersebut merupakan kerugian modal intelektual bagi perusahaan.

c. Produktivitas karyawan

Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil dampak keseluruhan usaha peningkatan modal dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan *customer*. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh karyawan dengan jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk/jasa tersebut. Ukuran yang sering digunakan untuk mengukur produktivitas pekerja adalah pendapatan per pekerja.

Untuk lebih jelasnya tentang perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*) dalam konsep *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada Gambar 2.4



Gambar 2.4 Perspektif *learn and grow* dalam konsep *Balanced Scorecard*
(Sumber: Robert S. Kaplan and David P Norton, 2000)

2.7 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan konsep *Balanced Scorecard* dalam system perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Mulyadi, 2005 dikutip oleh Gaspersz, 2011)

1. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, yaitu dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain seperti pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini:

- Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berkesinambungan.
- Mamampukan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

3. Berimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan.

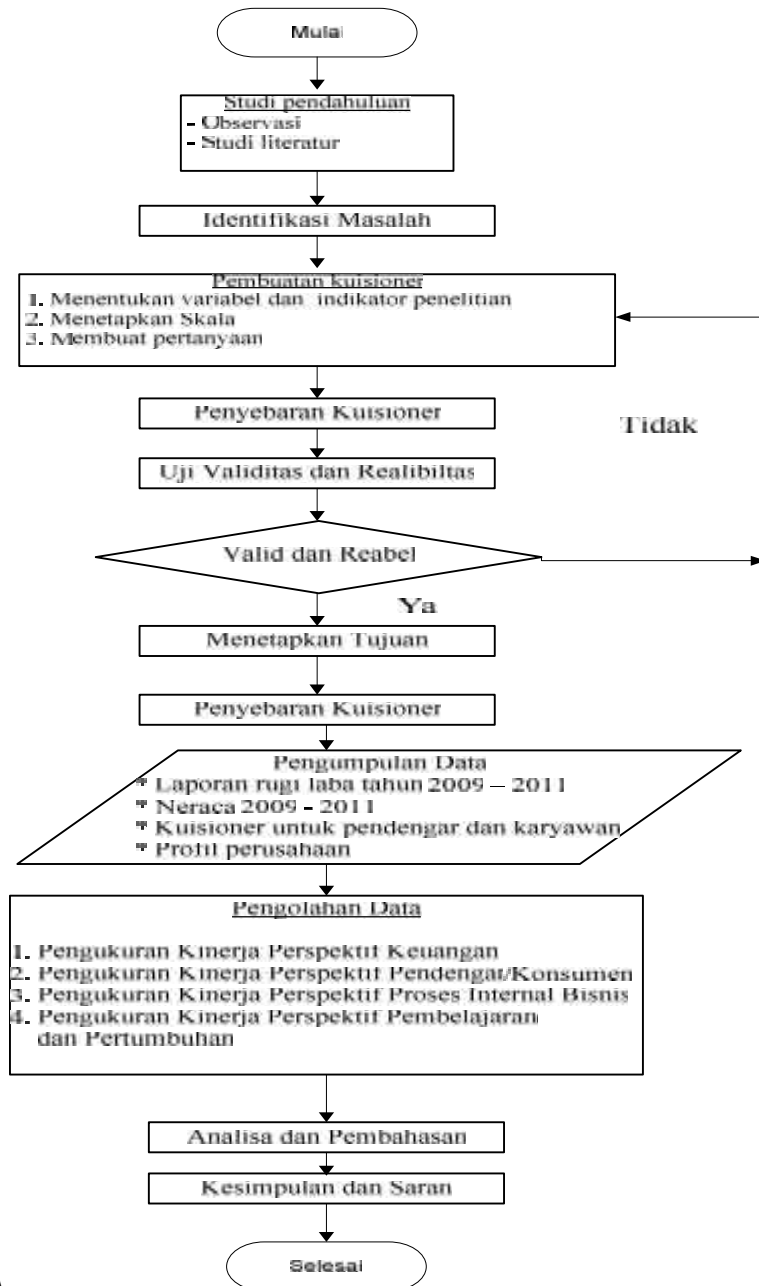
4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Tahap Penelitian

Adapun langkah-langkah yang akan ditempuh dalam penelitian ini dapat dilihat pada diagram alir dibawah ini :



Gambar 3.1 Flow Chart Metodologi Penelitian di Radio Gress Pekanbaru

3.2 Studi Pendahuluan

Penelitian pendahuluan dilakukan untuk mengetahui lebih detail tentang informasi-informasi yang diperlukan untuk menentukan variabel penelitian. Berdasarkan informasi tersebut maka didapat tahap penyelesaian masalah yang ada sehingga pembahasan dalam penelitian ini menjadi terarah.

3.2.1 Observasi

Survei pendahuluan dan studi literatur adalah tahapan paling awal yang harus dipersiapkan terlebih dahulu sebelum pengumpulan data. Sebelum penulisan laporan tugas akhir ini dimulai, penulis melakukan survei pendahuluan ke lokasi yang bersangkutan yaitu di Radio Gress yang berada di Jalan Punai no:8 Sukajadi - Pekanbaru.. Dalam melakukan survei pendahuluan penulis menentukan topik yang menjadi permasalahan, selanjutnya melakukan tinjauan dan observasi lapangan, selalu berpegang pada literatur yang ada sehingga masalah yang akan diteliti mempunyai bahan rujukan yang kuat dan dapat dipercaya.

3.3 Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah perusahaan yang bergerak dibidang media penyiaran, yaitu Radio Gress 105.8 FM (PT. Radio Gemaria Poespa Siak Sriindrapura) yang beralamatkan Jalan Punai No.8 Sukajadi- Pekanbaru. Yang meliputi pengukuran kinerja dari aspek keuangan dan non keuangan. Aspek non keuangan terdiri dari tiga perspektif pengukuran, yang meliputi perspektif konsumen/pendengar radio, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

3.4 Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder.

3.4.1 Data Primer

Merupakan data yang diperoleh secara langsung melalui pembagian kuisioner kepada pendengar Radio Gress Pekanbaru

3.4.2 Data Sekunder

Merupakan data yang diperoleh dari laporan tahunan perusahaan selama periode tiga tahun terakhir, yaitu tahun 2009, 2010, dan 2011 serta studi pustaka, literature, majalah dan dokumen yang berkaitan dengan analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan konsep *Balance Scorecard*

3.5 Identifikasi Masalah

Populasi adalah keseluruhan unit atau individu dalam ruang lingkup yang ingin diteliti. Identifikasi populasi merupakan langkah awal dalam penelitian yang bertujuan untuk mengetahui siapa yang menjadi responden. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah masyarakat Pekanbaru yang mendengarkan Radio Gress FM

3.6 Populasi Dan Sampel

3.6.1 Populasi

Populasi merupakan suatu himpunan unit yang biasanya berupa orang, objek, transaksi atau kejadian dimana kita tertarik untuk mempelajarinya. Dalam penelitian ini populasi yang dimaksudkan adalah pendengar dan karyawan Radio Gress di Pekanbaru

3.6.2 Teknik Sampling

Menentukan Teknik pengambilan sampel, dalam penelitian ini dipilih *random sampling*. Dimana teknik *random sampling* dilakukan dengan pengambilan sampel secara acak.

3.6.3 Sampel

Agar sampel pada penelitian ini dapat mewakili populasi maka dapat ditentukan jumlah sampel yang dihitung dengan menggunakan rumus Slovin (Sevilla, 1993) sbb :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \dots\dots\dots 3.1$$

Dimana:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Tingkat kesalahan yang ditoleransi, yaitu (10%).

Populasi merupakan pendengar Radio Gress di Pekanbaru tahun 2011 sebesar 32.110 orang pendengar. Jumlah sampel yang diambil dari pendengar adalah :

$$n = \frac{32.110}{1 + (32.110 \cdot (0,10^2))}$$

$$N = \frac{32.110}{322,10}$$

$$N = 99,69$$

$$N = 100 \text{ orang}$$

3.7 Metode Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data, penulis menggunakan metode wawancara, kuisioner dan studi kepustakaan

3.7.1. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan menggunakan metode tanya jawab secara langsung kepada pihak Radio Gress Pekanbaru, yaitu pada bagian *Station Manager* sehubungan dengan visi dan misi yang ditetapkan oleh radio, serta struktur organisasi PT. Radio Gemaria Poespa Siak Sriidrapura.

3.7.2 Kuisioner

Kuisioner merupakan metode pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan kepada responden. Ada dua jenis kuisioner yang dibagikan oleh penulis yaitu :

- a. Kuisioner untuk konsumen dalam hal ini pendengar Radio Gress (Sobat Sebaya) yang bertujuan untuk mengetahui tingkat kualitas pelayanan yang diberikan oleh pihak radio.
- b. Kuisioner untuk karyawan yang bertujuan untuk mengetahui pandangan karyawan

3.7.3. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan merupakan metode pengumpulan data dengan cara mempelajari literature-literatur yang relevan dengan penelitian guna memperoleh gambaran secara teoritis mengenai konsep pengukuran kinerja *Balance Scorecard*

3.8 Metode Analisa Data

Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, maka penelitian ini dilakukan dengan teknik analisis sebagai berikut:

1. Mengetahui visi dan misi PT Radio Gemaria Poespa Siak Sriindrapura
Langkah awal yang dilakukan penulis dalam melakukan penelitian adalah mengetahui visi dan misi radio. Hal ini digunakan untuk mengetahui arah dan tujuan radio yang sebenarnya.
2. Penetapan target dari masing-masing perspektif
Seperti halnya perusahaan-perusahaan lain, PT Radio Gemaria Poespa Siak Sriindrapura menetapkan target dari perspektif keuangan, konsumen/ pendengar, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Target ini digunakan untuk memotivasi manajemen radio agar dapat mencapai apa yang sudah ditetapkan.
3. Pengukuran kinerja dari masing-masing perspektif
Pengukuran kinerja ini dilakukan melalui empat perspektif yaitu:
 - a. Pengukuran kinerja perspektif keuangan
 - b. Pengukuran kinerja perspektif pelanggan/konsumen
 - c. Pengukuran kinerja perspektif proses internal bisnis
 - d. Pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

3.9 Alat Analisa

Alat analisis yang digunakan untuk mengimplementasikan metode *Balanced Scorecard* terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan/konsumen, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

3.9.1 Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja dari perspektif keuangan diukur dengan menggunakan rasio keuangan yaitu :

a. *Return on Investment (ROI)*

ROI merupakan rasio yang digunakan untuk mengetahui tingkat pengembalian Investasi dalam jangka waktu tertentu. Rumus untuk mencari *ROI* adalah sebagai berikut:

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Usaha}} \times \frac{\text{Pendapatan Usaha}}{\text{Operating Asset}} \times 100\% \quad \dots\dots\dots 3.2$$

Semakin tinggi nilai *ROI* berarti semakin baik kinerja perusahaan dalam memanfaatkan aktiva, begitu pula sebaliknya.

b. *Profit Margin*

Profit margin merupakan salah satu rasio rentabilitas yang menggambarkan laba (rugi) bersih per penjualan yang dihasilkan. Rumus untuk mencari *profit margin* adalah sebagai berikut:

$$Profit Margin = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Usaha}} \times 100\% \quad \dots\dots\dots 3.3$$

Semakin tinggi nilai *profit margin* berarti semakin baik, karena dianggap kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba cukup tinggi.

c. Rasio Operasi

Rasio operasi menggambarkan perputaran *operating assets* dalam hubungannya dengan penjualan bersih dan aktiva lancar yang dimiliki oleh perusahaan. Rumus untuk mencari rasio operasi adalah sebagai berikut:

$$\text{Rasio Operasi} = \frac{\text{Laba Sebelum Pajak}}{\text{Aktiva Lancar}} \times 100\% \dots\dots\dots 3.4$$

Semakin tinggi rasio operasi berarti menunjukkan bahwa perusahaan dapat memanfaatkan aktiva lancar yang dimiliki dalam menghasilkan penjualan bersih.

3.9.2 Pengukuran Kinerja Perspektif Pendengar/Konsumen

Pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan/konsumen menggunakan perhitungan:

a. *Customer Retention*

Customer Retention adalah suatu tingkat yang menunjukkan kemampuan PT. Gemaria Poespa Sriindrapura dalam mempertahankan hubungan dengan pendengar/konsumennya, *customer retention* adalah *care customer measure* yang di pilih perusahaan dalam mengidentifikasikan apakah konsumen merasa puas, maka diharapkan akan mempertahankan menjadi pendengar setia dari PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress)

b. *Number of Complaint*

Number of Complains adalah komplain dari pendengar PT. Gemaria Poespa Sriindrapura yang pada umumnya terjadi karena ketidaksesuaian request lagu.

c. *Customer Acquisition*

Tingkat akuisisi perlu diperhitungkan guna untuk mengetahui jumlah pendengar baru yang berhasil ditarik oleh perusahaan dalam suatu periode tertentu.

d. Tingkat kepuasan konsumen

Tingkat kepuasan konsumen digunakan untuk mengetahui sejauh mana tingkat kualitas pelayanan PT Radio Gemaria Poespa Sriindrapura – Radio Gress kepada pendengarnya (sobat sebaya), yang dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Kepuasan Konsumen} = \frac{\text{Jumlah Pernyataan Puas} \times \text{Skor}}{\text{Total Bobot}} \times 100\% \dots\dots\dots 3.5$$

Semakin tinggi tingkat kepuasan konsumen, berarti menunjukkan semakin baik kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.

3.9.3 Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Internal Bisnis

Pengukuran kinerja dari perspektif proses internal bisnis menggunakan perhitungan:

- a. Inovasi produk, yaitu dengan mengukur jumlah penjualan produk baru dibandingkan dengan jumlah penjualan produk-produk sebelumnya. Dalam hal ini produknya adalah banyaknya iklan, baik itu iklan putar maupun iklan baca atau adlibs. Semakin besar nilai inovasi produk, berarti menunjukkan semakin baik penjualan produk baru tersebut.
- b. Proses operasi, yaitu dengan mengukur kecepatan dan tanggapan penyiar dalam memutar lagu pada program *request*. Radio berusaha meningkatkan proses operasinya dengan cara meningkatkan kecepatan dan tanggapan penyiar serta komunikasi, sehingga pendengar (sobat sebaya) tidak perlu kecewa dengan lagu yang sudah *direquest*.

3.9.4 Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan perhitungan:

- a. Tingkat produktivitas karyawan. Digunakan untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu. Rumus untuk mencari tingkat produktivitas karyawan adalah sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\% \quad \dots\dots\dots 3.6$$

Semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan, berarti menunjukkan semakin tinggi *out put* yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan.

- b. Tingkat retensi karyawan

Retensi karyawan dihitung menggunakan perhitungan perputaran karyawan kunci. Rumus untuk mencari tingkat retensi karyawan adalah sebagai berikut:

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\% \quad \dots\dots\dots 3.7$$

Semakin tinggi tingkat retensi karyawan, berarti menunjukkan semakin tinggi pula prosentase perputaran karyawan.

c. Tingkat kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan sebagai penentu dari pengukuran tingkat produktivitas karyawan dan tingkat retensi karyawan. Rumus untuk mencari tingkat kepuasan karyawan adalah sebagai berikut:

$$\text{Kepuasan Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Pernyataan Puas} \times \text{Skor}}{\text{Total Bobot}} \times 100\% \dots\dots\dots 3.8$$

Semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan berarti semakin baik, artinya karyawan merasa puas bekerja di perusahaan tempat mereka bekerja. Kepuasan karyawan dapat diukur dengan menyebarkan kuisisioner. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan termasuk penyiar Radio Gress, sedangkan sampel yang diinginkan menggunakan rumus Slovin

3.10 Skala Penilaian Kuisisioner

Daftar pertanyaan kuisisioner mencakup dua indikator yaitu pertanyaan terhadap indikator tingkat kepentingan dan kepuasan atau kinerja. Pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini merupakan pertanyaan tertutup, dimana kategori yang digunakan oleh skala *likert* berupa analisis tingkat kepentingan dan kepuasan dengan lima kategori sebagai berikut:

Tabel 3.1 Skala Penilaian Kuisisioner Tingkat Kepuasan

Kategori	Skala
Sangat Puas	5
Puas	4
Cukup Puas	3
Tidak Puas	2
Sangat Tidak Puas	1

(Sumber : Istijanto, 2006)

Untuk pertanyaan mengenai demografi responden, skala yang digunakan adalah skala nominal. Skala nominal merupakan skala yang digunakan untuk memberi label, simbol, lambang atau nama suatu kategori. Salah satu contoh skala nominal untuk pertanyaan dalam kuesioner :

Jenis kelamin anda (silahkan beri tanda)	
<input type="checkbox"/> Pria	<input type="checkbox"/> Wanita

3.11 Uji *validitas* dan *Reabilitas*

3.11.1 Uji *validitas*

Validitas menunjukkan sejauh mana skor/nilai/ukuran yang diperoleh benar-benar menyatakan hasil pengukuran/pengamatan yang ingin diukur (Duwi P, 2012). Validitas pada umumnya dipermasalahkan berkaitan dengan hasil pengukuran psikologis atau non fisik. Uji validitas dilakukan dengan mengukur korelasi antara variabel/item dengan skor total variabel. Cara mengukur validitas konstruk yaitu dengan mencari korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total menggunakan rumus teknik korelasi *product moment*. Analisis validitas dengan menggunakan rumus korelasi *product moment*. Item pernyataan atau pertanyaan dinyatakan valid jika mempunyai nilai r hitung yang lebih besar dari r standar yaitu 0,300 (Chandra, 2008 dikutip oleh Wahyu A, 2010). Setelah semua korelasi untuk setiap pertanyaan dengan skor total diperoleh, nilai-nilai tersebut dibandingkan dengan nilai kritik. Uji Validitas untuk Kepuasan Pendengar

Setelah dibandingkan antara r hitung kepuasan pendengar dengan r tabel, hampir semuanya r hitung kepuasan pendengar lebih besar dari r tabel atau dianggap pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner adalah valid yang artinya semua kuesioner merupakan item yang bisa digunakan dalam penelitian ini.

Dari pengolahan data menggunakan program SPSS, maka dapat dilihat hasil pengujian validitas dan reabilitas untuk variabel kepuasan pendengar pada PT Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM) dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 3.2 : Validitas Item Total Statistik Pendengar

Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation
Q1	0.4135
Q2	0.5865
Q3	0.3391
Q4	0.3894
Q5	0.4187
Q6	0.4307
Q7	0.5261
Q8	0.4291
Q9	0.3159
Q10	0.5755
Q11	0.4270
Q12	0.3910
Q13	0.4680
Q14	0.3463
Q15	0.4029
Q16	0.5261
Q17	0.4291
Q18	0.3159
Q19	0.5755
Q20	0.3391
Q21	0.3894
Q22	0.4187
Q23	0.4187
Q24	0.4307
Q25	0.5261

(Sumber : Olahan Data Kuesioner Lanjutan, 2012)

Dari 25 pertanyaan mengenai kepuasan pendengar pada PT Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM), rata-rata nilai item total correlation menunjukkan nilai diatas 0,300, ini berarti item pertanyaan yang diajukan dala kuesioner adalah valid (Wahyu A, 2010)

b. Uji Validitas

Setelah dibandingkan antara rhitung kepuasan karyawan dengan rtabel ($df = N-2 = 0,196$) hampir semuanya rhitung kepuasan karyawan lebih besar dari rtabel atau

dianggap pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner adalah valid yang artinya semua kuesioner merupakan item yang bisa digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 3.3 : Validitas Item Total Statistik Karyawan

Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation
Q1	0.386
Q2	0.763
Q3	0.444
Q4	0.776
Q5	0.516
Q6	0.721
Q7	0.579
Q8	0.760
Q9	0.628
Q10	0.580
Q11	0.496
Q12	0.789
Q13	0.513
Q14	0.665
Q15	0.472

(Sumber : Olahan Data Kuesioner Pendahuluan, 2012)

Dari 15 pertanyaan mengenai kepuasan karyawan pada PT Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM), rata-rata nilai item total correlation menunjukkan nilai diatas 0,300, ini berarti item pertanyaan yang diajukan dala kuesioner adalah valid (Wahyu A, 2010)

3.11.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran relatif konsisten dari waktu ke waktu (Wahyu A, 2010). Dalam penelitian ini teknik untuk menghitung indeks reliabilitas yaitu dengan teknik belah dua. Teknik ini diperoleh dengan membagi item-item yang sudah valid secara acak menjadi dua bagian. Skor untuk masing-masing item pada tiap belahan dijumlahkan, sehingga diperoleh skor total

untuk masing-masing item belahan. Selanjutnya skor total belahan pertama dan belahan kedua dicari korelasinya dengan menggunakan teknik korelasi *product moment*. Angka korelasi yang dihasilkan lebih rendah daripada angka korelasi yang diperoleh jika alat ukur tersebut tidak dibelah.

Uji reliabilitas dari masing-masing faktor dengan menggunakan Uji Alpha-Cronbach. Kuesioner dinyatakan reliabel jika mempunyai nilai koefisien alpha yang lebih besar dari 0,6. Hasil penelitian diatas dapat dilihat nilai Alpha-Cronbach untuk kepuasan pendengar adalah sebesar 0,6008. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kuesioner penelitian untuk masing-masing indikator reliabel.

Hasil penelitian diatas dapat dilihat nilai Alpha-Cronbach untuk kepuasan karyawan adalah sebesar 0,9344. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kuesioner penelitian untuk masing-masing indikator reliabel.

Berikut ini akan disajikan uji reliable indicator dari untuk kepuasan pendengar adalah sebagai berikut :

Tabel 3.4 : Nilai Cronbach's Alpha dari variabel kepuasan pendengar

No.	Variabel	
1.	Reliability (Keandalan)	0.7325
2.	Responsiveness (Daya tanggap)	0.8215
3.	Insurance (Jaminan)	0.7036
4.	Emphaty (Empati)	0.7521
5.	Tangible (Kasat Mata)	0.7085

(Sumber : Hasil Penelitian, 2012)

Hasil penelitian diatas dapat dilihat nilai Alpha-Cronbach untuk masing-masing indicator kepuasan pendengar, diperoleh nilai alpha > 0,6 sehingga kuesioner penelitian untuk masing-masing indikator reliabel.

Tabel 3.5 : Nilai Cronbach's Alpha dari variabel kepuasan karyawan

No.	Variabel	
1.	Kepuasan Karyawan	0.575
2.	Retensi Karyawan	0.653
3.	Produktifitas Karyawan	0.587

(Sumber : Hasil Penelitian, 2012)

Hasil penelitian diatas dapat dilihat nilai Alpha-Cronbach untuk masing-masing indikator kepuasan karyawan, diperoleh nilai $\alpha > 0,6$ sehingga kuesioner penelitian untuk masing-masing indikator reliabel. Dan hasil dari angka ini lumayan tinggi sebagaimana dalam indeks reabilitas (Arikunto, 1993 diktip oleh Wahyu A, 2010)

3.12 Kesimpulan dan Saran

Tahap akhir penelitian adalah membuat kesimpulan dari hasil penelitian berdasarkan tujuan yang ingin dicapai. Penelitian ini akan dapat menganalisa keinginan atau harapan-harapan pendengar (sobat sebaya) terhadap Radio Gress FM baik itu penyiar maupun manajemen didalamnya yang kemudian dikorelasikan dengan respon teknis dari penyiar sehingga diperoleh usulan perbaikan peningkatan kualitas perusahaan dari PT. Radio Gemaria Poespa Siak Sriindrapura

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Profil Perusahaan

4.1.1 Sejarah Perusahaan

PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM) beralamat di Jalan Punai No.8 Sukajadi Pekanbaru Riau, yang bergerak pada bidang jasa penyiaran radio dan dipimpin oleh seorang Direktur bernama Susi Heryanti

PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM) didirikan pada tanggal 1 April 1997 berdasarkan akte notaris No. 210 dihadapan notaris Syamsul Faryeti, SH. Perusahaan ini menggunakan gelombang siaran FM dengan frekuensi 105,8 MHz.

Dan perusahaan ini tergabung dalam Asosiasi Persatuan Radio Siaran Swasta Nasional Indonesia (PRSSNI) dengan nomor keanggotaan 792/XVIII/2000. Radio Gress adalah merupakan salah satu radio terbesar dengan jangkauannya yang cukup luas.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi dari PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM) adalah mewujudkan generasi muda yang berkepribadian sesuai dengan norma nilai bangsa.

Sementara misi dari PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM) adalah :

- a. Memupuk rasa kebangsaan lewat program hiburan yang sehat dan informasi lokal dan global yang dibutuhkan generasi muda
- b. Membuat program off air berupa panggung hiburan melibatkan generasi muda
- c. Mengembangkan kepribadian nasional lewat program siaran yang bertumpu pada pendidikan moral, ilmu pengetahuan dan teknologi
- d. Menyalurkan aspirasi generasi muda yang dikemas dalam bentuk siaran hiburan , informasi dan iklan seperti kesehatan, gaya hidup, fashion, sport dan hobby.
- e. Pencipta trend positif bagi anak muda Pekanbaru

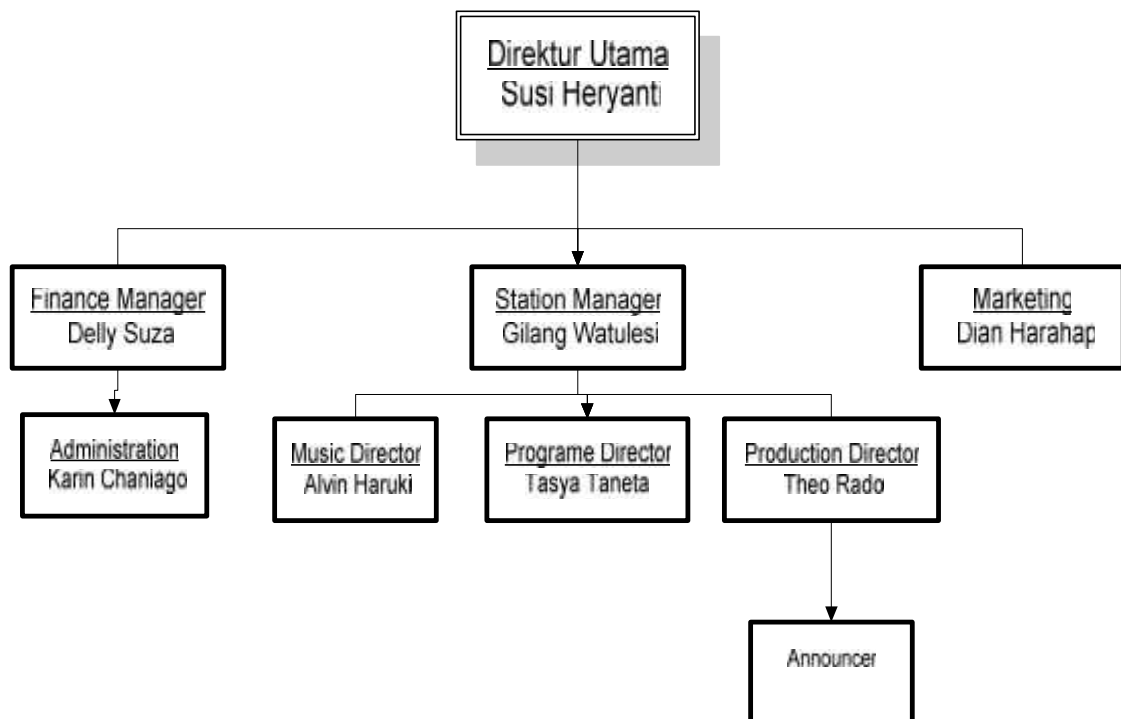
- f. Radio yang keberadaannya memberikan nilai tambah terhadap lingkungan sekitarnya.

4.1.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi perusahaan merupakan suatu hal yang mendasar dalam pengolahan suatu organisasi perusahaan, sebab keberhasilan perusahaan banyak ditentukan oleh baik tidaknya organisasi yang dirancang dalam sedemikian rupa yang berlandaskan pada batas batas wewenang dan tanggung jawab yang jelas serta adanya pemisahan fungsi disetiap bagiannya.

Struktur organisasi diharapkan dapat menjadi alat utama dalam komunikasi formal pada perusahaan. Komunikasi seperti pemberian perintah, permintaan akan suatu informasi dan penjelasan akan suatu keputusan. Dengan menyusun suatu struktur organisasi secara baik dan mengendalikan komunikasi dengan baik pula.

Struktur organisasi PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM) berikut ini menggambarkan adanya pemisahan tanggung jawab secara fungsional, serta pemisahan tugas dan wewenang. Tugas, wewenang serta tanggung jawab masing-masing anggota organisasi sebagai berikut :



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Radio Gress

Berikut ini penjelasan mengenai tugas dan tanggung jawab dari masing-masing jabatan yang ada di PT. Gemaria Poespa Sriindrapura :

1. Direkur Utama

Seorang General Manager mempunyai tanggung jawab menyusun rencana kerja stasiun penyiaran radio, baik jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang. Selain itu mengarahkan dan mengelola pengembangan dan penerapan rencana kerja sekaligus mengawasi, mengevaluasi kerja stasiun penyiaran radio secara menyeluruh untuk memenuhi pencapaian sasaran pendengar dan sasaran penjualan dengan memperhatikan efektivitas operasional stasiun penyiaran radio.

2. Menejer Keuangan / *Finance Manager*

Seorang menejer keuangan mempunyai tanggung jawab dalam pengeluaran dan pemasukan radio . Selain itu tugasnya juga memberikan gaji setiap karyawan dan juga penyiar setiap bulannya

3. Stasiun Manajer/*Station Manger*

Bertugas mengatur dan mengelola radio dari karyawan sampe penyiar. Dan kalau ada program baru adari *Program Director* atau lagu baru dari *Music Director* itu semua harus persetujuan dari Stasiun Menejer

4. Pemasaran/*Marketing*

Orang ini bertanggung jawab dalam mencari iklan untuk pendapatan radio, baik untuk *on-air* maupun *off-air*. Dan orang ini sangat dekat hubungan ny dengan klien

5. Administrasi/*Administration*

Bertanggung jawab dalam merencanakan dan mengendalikan sumber-sumber pendapatan serta pembelanjaan dan kekayaan perusahaan

6. *Music Director*

Seorang *Music Director* mempunyai tugas Menyediakan musik yang dibutuhkan, memberikan masukan musik yang tepat, memasukkan Lagu atau musik baru (tergantung kebutuhan). Dan tentunya menseleksi lagu-lagu yang masuk keradio atau lagu-lagu yang dikirim oleh lebel.

7. *Program Director*

Orang ini memiliki tanggung jawab penuh mengelola program siaran radio. Dan orang ini memiliki kemampuan yang khusus mulai dari perencanaan hingga organisator bagi setiap bentuk program radionya

8. *Production Director*

Orang ini bertanggung jawab untuk membuat promo program jingle dan iklan dan juga membuat program-program unggulan yang akan membuat radio itu naik retingnya

9. *Penyiar / Announcer*

Ini merupakan orang yang paling bertanggung jawab terhadap jalannya acara atau program radio. Bagus tidaknya radio juga ditentukan oleh pembawaan si penyiar

4.1.4 **Aktivitas Perusahaan**

PT Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM) adalah sebuah perusahaan yang bergerak pada bidang penyiaran baik berita, *talk show* ataupun hiburan. Dalam usaha untuk dapat bertahan dan berkembang.

Perusahaan ini berusaha memperoleh pendapatan dengan membuat acara-acara berkualitas yang dapat menarik perhatian para pendengar sehingga mengundang minat perusahaan-perusahaan untuk mempromosikan produk-produknya melalui iklan.

4.2. **Deskriptif Data**

4.2.1. **Demografi Responden**

Pengumpulan data dilakukan oleh peneliti mulai dari bulan Oktober 2012 sampai dengan bulan Desember 2012. Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada pendengar (sobat sebaya) dan karyawan PT Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM). Proses penyebaran kuesioner dilakukan oleh peneliti dengan cara mencari informasi mengenai para pendengar (sobat sebaya) dan karyawan dari PT Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM) yang didapatkan dari bagian *Station Manager* berupa nomor telepon serta alamat para pendengar (sobat sebaya) dan karyawan PT Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM). Dengan cara ini pengisian

kuesioner dilakukan melalui saluran telepon dan tatap muka satu per satu dengan responden. Cara lain yang dilakukan oleh peneliti adalah menghubungi karyawan PT Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM) untuk membantu penyebaran kuesioner kepada rekan-rekan yang seprofesi dengan mereka. Dengan cara ini peneliti melakukan tatap muka dengan para karyawan dan selanjutnya peneliti memberikan sejumlah berkas kuesioner dengan jangka waktu pengumpulan selama dua minggu.

Jumlah kuesioner yang disebarakan adalah kepada 100 orang pendengar (sobat sebaya) dan 20 orang karyawan PT Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM) dan semua kuesioner terisi semua, mengingat pengambilan sampel secara acak, penulis tidak menentukan sampel yang diambil berdasarkan umur, tingkat pendidikan dan jenis kelamin.

Tabel berikut ini memberikan informasi tentang deskripsi statistic demografi responden yang didalamnya menjelaskan tentang persentase responden berdasarkan klasifikasi jenis kelamin, umur dan tingkat pendidikan.

4.2.1.1. Jenis kelamin

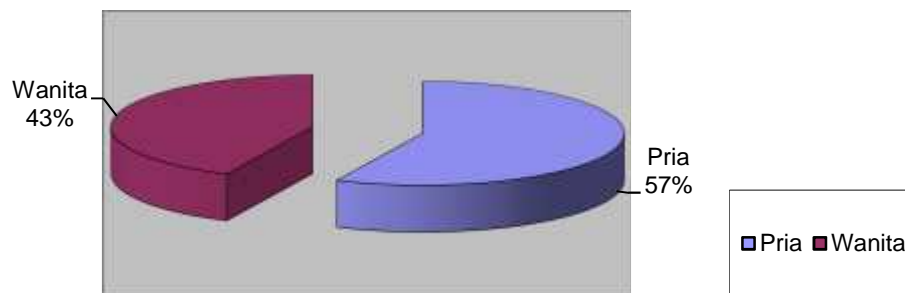
Data mengenai jenis kelamin terdiri dari pria dan wanita agar diperoleh informasi tentang komposisi responden yang mengisi kuesioner lebih banyak pria atau sebaliknya. Outputnya sebagai berikut :

Tabel 4.1. Frekuensi dan Persentase Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Frekuensi		Persentase (%)	
		Pendengar (Sobat Sebaya)	Karyawan	Pendengar (Sobat Sebaya)	Karyawan
1.	Pria	57	13	57	65
2.	Wanita	43	7	43	35
Jumlah		100	20	100	100

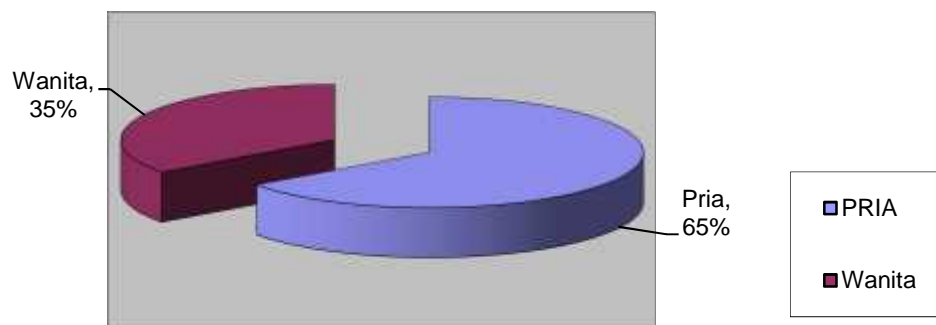
(Sumber : Data Olahan, 2012)

Supaya lebih jelas perbedaan antara jenis kelamin responden yakni pria dan wanita tersebut diatas disajikan dalam bentuk diagram pie. Berikut ini diagram pie jenis kelamin responden yang menjadi sampel penelitian ini :



Gambar 4.2 Persentase Jenis Kelamin Responden Pendengar

Dari grafik tersebut dapat diketahui bahwa jumlah responden pria (57%) lebih banyak daripada responden wanita (43%). Sementara komposisi jenis kelamin responden dari pihak karyawan PT Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM) dapat dilihat perbedaannya dari diagram pie berikut ini :



Gambar 4.3 Persentase Jumlah Responden karyawan

Dari grafik tersebut dapat diketahui bahwa jumlah responden pria (82,5%) lebih banyak daripada responden wanita (17,5%).

4.2.1.2 Umur Responden

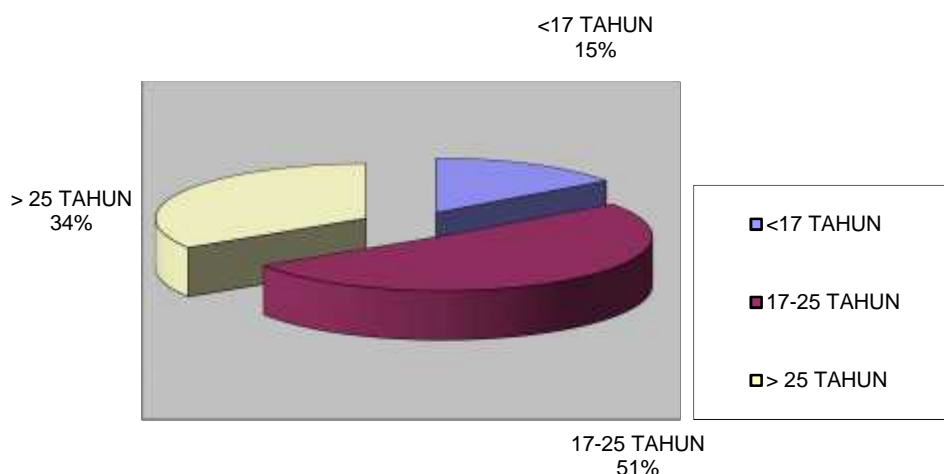
Data mengenai umur terdiri dari beberapa rentang umur yang dikelompokkan pada tabel dengan outputnya sebagai berikut :

Tabel 4.2. Frekuensi dan Persentase Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Frekuensi		Persentase (%)	
		Pendengar (Sobat Sebaya)	Karyawan	Pendengar (Sobat Sebaya)	Karyawan
1.	< 17 Tahun	15	0	15	0
2.	17 – 25 Tahun	51	4	51	20
3.	>25 Tahun	34	16	34	80
Jumlah		100	20	100	100

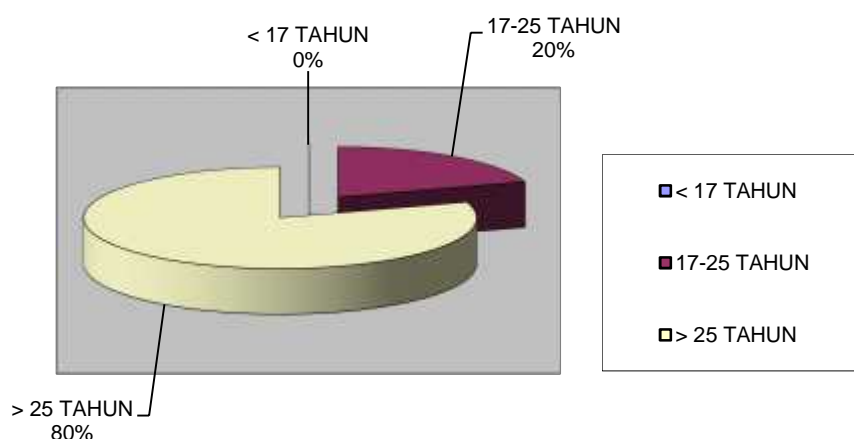
(Sumber : Data Olahan, 2012)

Supaya lebih jelas perbedaan umur responden tersebut diatas disajikan dalam bentuk diagram pie. Berikut ini diagram pie umur responden yang menjadi sampel penelitian ini :



Gambar 4.4 Persentase Jumlah Responden Pendengar Berdasarkan Umur

Berdasarkan klasifikasi umur responden dari pihak pendengar (sobat sebaya), ternyata proporsi responden terbesar adalah berumur 17-25 tahun sebesar 51% dan paling sedikit berumur kurang dari 17 tahun sebanyak 15%. Sementara komposisi umur responden dari pihak karyawan PT Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM) dapat dilihat perbedaannya dari diagram pie berikut ini :



Gambar 4.5 Persentase Jumlah Responden Karyawan Berdasarkan Umur

Dari data deskripsi statistik demografi responden dari pihak karyawan dapat disimpulkan bahwa umur responden terbesar berumur diatas 25 tahun sebesar 80 % dan paling sedikit berumur antara 17-25 tahun sebanyak 20 %.

4.2.1.3 Tingkat Pendidikan Responden

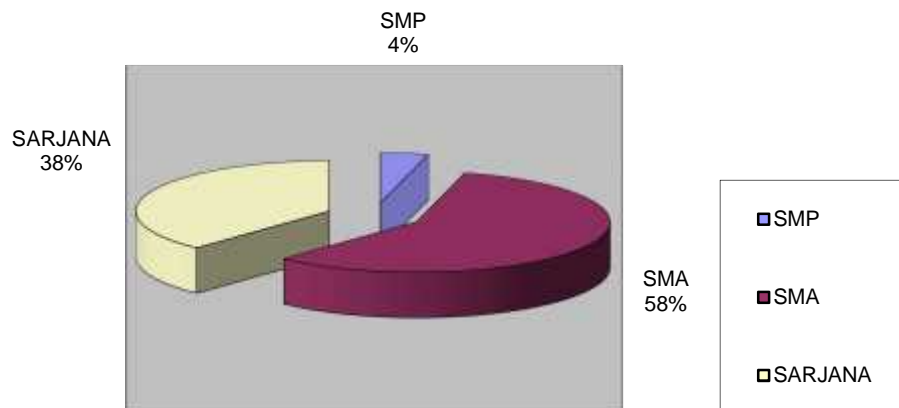
Data mengenai tingkat pendidikan responden yang dikelompokkan pada tabel dengan outputnya sebagai berikut :

Tabel 4.3. Frekuensi dan Persentase Tingkat Pendidikan Responden

No	Jenis Kelamin	Frekuensi		Persentase (%)	
		Pendengar (Sobat Sebaya)	Karyawan	Pendengar (Sobat Sebaya)	Karyawan
1.	SMP	4	0	4	0
2.	SMA	58	9	58	45
3.	Sarjana	38	11	38	55
Jumlah		100	20	100	100

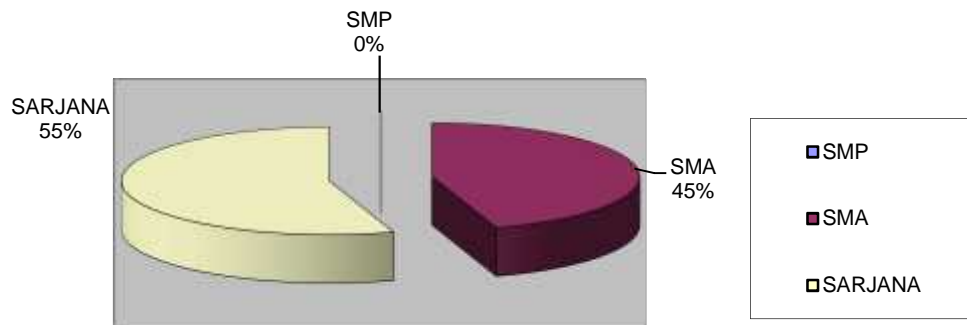
(Sumber : Data Olahan, 2012)

Supaya lebih jelas perbedaan umur responden tersebut diatas disajikan dalam bentuk diagram pie. Berikut ini diagram pie tingkat pendidikan responden yang menjadi sampel penelitian ini :



Gambar 4.6 Persentase Jumlah Responden Pendengar Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan klasifikasi tingkat pendidikan responden dari pihak pendengar (sobat sebaya), ternyata proporsi responden terbesar adalah tamatan SMA sebesar 58% dan paling sedikit tamatan SMP sebanyak 4%. Sementara komposisi tingkat pendidikan responden dari pihak karyawan PT Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM) dapat dilihat perbedaannya dari diagram pie berikut ini :



Gambar 4.7 Persentase Jumlah Responden Karyawan Berdasarkan Pendidikan

Dari data deskripsi statistik demografi responden dari pihak karyawan dapat disimpulkan bahwa tingkat pendidikan responden terbesar tamatan Sarjana sebesar 55 % dan paling sedikit tingkat pendidikan responden terbesar 45%.

4.3. Pengolahan Data

4.3.1 Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard*, Terutama pada PT Radio Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress FM)

Balanced Scorecard merupakan sistem pengukuran kinerja yang cocok digunakan dalam manajemen kontemporer yang memanfaatkan secara teknologi informasi dalam bisnis. Teknologi informasi tidak menentukan apa yang harus dikerjakan pekerja, tetapi teknologi ini menyediakan kebebasan dan kemudahan hasil kepuasan kerja infrastruktur, produktifitas kerja, retensi pekerja, iklim untuk kompensasi staff bagi pemakainya untuk mewujudkan kreativitas mereka. Dalam zaman teknologi informasi ukuran kinerja harus tidak lagi ditujukan untuk mengendalikan tindakan personel, tetapi diarahkan untuk pemotivasian personel.

Penelitian ini dimaksudkan untuk perancangan konsep *Balanced Scorecard* yang akan digunakan sebagai tolok ukur kinerja PT Radio Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress FM). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi perspektif keuangan, perspektif pendengar, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran. Namun sebelumnya dapat dilihat target pengukuran kinerja pada PT Radio Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress FM) yang dijelaskan berikut ini :

Tabel 4.8. Target Dari Masing-Masing Perspektif dalam Konsep Balance Scorecard

Jenis Perspektif		Ukuran	Target
1.	Persepektif Keuangan	ROI	74%
		Profit Margin	40%
		Rasio Operasi	15%
2.	Perspektif Pendengar	Retensi Pendengar	75%
		<i>Number of Complaint</i>	1%
		<i>Customer Acquisition</i>	12 %
		Customer Satisfaction Index	4.500
3.	Perspektif Proses Internal Bisnis	Inovasi produk	15%
		Proses operasi	70%
4.	Perspektif Pembelajaran	Tingkat Produktivitas Karyawan	28.000.000
		Tingkat retensi karyawan	0%
		Tingkat Kepuasan Karyawan	1.000

(Sumber : PT Radio Gemaria Poespa Sriindrapura)

4.3.1.1 Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja dari perspektif keuangan diukur dengan menggunakan rasio keuangan yaitu :

a. *Return on Investment (ROI)*

ROI merupakan rasio yang digunakan untuk mengetahui tingkat pengembalian. Investasi dalam jangka waktu tertentu. Rumus untuk mencari *ROI* adalah sebagai berikut:

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Usaha}} \times \frac{\text{Pendapatan Usaha}}{\text{Operating Asset}} \times 100\%$$

Semakin tinggi nilai *ROI* berarti semakin baik kinerja perusahaan dalam memanfaatkan aktiva, begitu pula sebaliknya. Berikut ini penghitungan rasio *Return on Investment (ROI)* PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM) dari tahun 2009 dapat dilihat sebagai berikut :

$$ROI \text{ tahun } 2009 = \frac{642.802.515}{1.522.581.279} \times \frac{1.522.581.279}{851.859.480} \times 100\%$$

$$ROI \text{ tahun } 2009 = 75\%$$

Berikut ini penghitungan rasio *Return on Investment (ROI)* PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM) dari tahun 2009-2011 :

Tabel 4.9. Penghitungan Rasio *Return on Investment (ROI)* Tahun 2009-2011

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Pendapatan Usaha (Rp)	Operating Asset (Rp)	ROI (%)
2009	642.802.515	1.522.581.279	851.859.480	75%
2010	719.603.618	1.594.274.171	843.545.443	85%
2011	562.496.203	1.482.059.978	893.605.570	63%

Sumber : Laporan Keuangan PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress)

Dari tabel diatas dapat dilihat rasio *Return on Investment (ROI)* PT. Gemaria Poespa Sriindrapura dari tahun 2009-2011, dalam kurun waktu 3 tahun rasio *Return on Investment (ROI)* berfluktuasi. Berdasarkan analisis tabel diatas menunjukkan bahwa pada tahun 2010 *Return on Investment (ROI)* meningkat sebesar 85% dan pada tahun 2011 mengalami penurunan sebesar 63%. Ini menunjukkan bahwa penggunaan aktiva pada tahun 2011 mengalami penurunan pendapatan usaha yang disebabkan karena peningkatan beban-beban usaha pada PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress) sementara laba usaha yang diperoleh menurun.

Target rasio *Return on Investment (ROI)* PT. Gemaria Poespa Sriindrapura adalah 70%, dari perbandingan antara target dan hasil pencapaian rasio *Return on Investment (ROI)* PT. Gemaria Poespa Sriindrapura dari tahun 2009-2011, ternyata di tahun 2011 target tersebut tidak tercapai, karena rasio *Return on Investment (ROI)* PT. Gemaria Poespa Sriindrapura yang tercapai hanya 63%,

a. *Profit Margin*

Profit margin merupakan salah satu rasio rentabilitas yang menggambarkan laba (rugi) bersih per penjualan yang dihasilkan. Rumus untuk mencari *profit margin* adalah sebagai berikut:

$$Profit\ Margin = \frac{Laba\ Bersih}{Pendapatan\ Usaha} \times 100\%$$

Semakin tinggi nilai *profit margin* berarti semakin baik, karena dianggap kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba cukup tinggi. Berikut ini penghitungan rasio *profit margin* PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM) untuk tahun 2009 dapat dilihat sebagi berikut :

$$\text{Profit Margin tahun 2009} = \frac{642.802.515}{1.522.581.279} \times 100\%$$

$$\text{Profit Margin tahun 2009} = 42\%$$

Berikut ini penghitungan rasio *profit margin* PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM) dari tahun 2009-2011 :

Tabel 4.10. Penghitungan Rasio *Profit margin* Tahun 2009-2011

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Pendapatan Usaha (Rp)	Profit Margin (%)
2009	642.802.515	1.522.581.279	42
2010	719.603.618	1.594.274.171	45
2011	562.496.203	1.482.059.978	38

(Sumber : Laporan Keuangan PT. Gemaria Poespa Sriindrapura)

Dari tabel diatas dapat dilihat rasio *profit margin* PT. Gemaria Poespa Sriindrapura dari tahun 2009-2011, dalam kurun waktu 3 tahun rasio *profit margin* cenderung menurun. Penurunan ini diakibatkan terjadinya penurunan laba bersih dan pendapatan usaha dalam kurun tahun 2009-2011. Target rasio *profit margin* PT. Gemaria Poespa Sriindrapura adalah 40%, dari perbandingan antara target dan hasil pencapaian rasio *profit margin* PT. Gemaria Poespa Sriindrapura dari tahun 2009-2011, ternyata di tahun 2011 target tersebut tidak tercapai, karena rasio *profit margin* PT. Gemaria Poespa Sriindrapura yang tercapai hanya 38%.

b. Rasio Operasi

Rasio operasi menggambarkan perputaran *operating assets* dalam hubungannya dengan penjualan bersih dan aktiva lancar yang dimiliki oleh perusahaan. Rumus untuk mencari rasio operasi adalah sebagai berikut:

$\text{Rasio Operasi} = \frac{\text{Laba Sebelum Pajak}}{\text{Aktiva Lancar}} \times 100\%$
--

Semakin tinggi rasio operasi berarti menunjukkan bahwa perusahaan dapat memanfaatkan aktiva lancar yang dimiliki dalam menghasilkan penjualan bersih. Berikut ini penghitungan rasio operasi PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM) untuk tahun 2009 dapat dilihat sebagai berikut :

$$\text{Rasio operasi tahun 2009} = \frac{667.211.299}{3.805.708.383} \times 100\%$$

$$\text{Rasio operasi tahun 2009} = 18\%$$

Berikut ini penghitungan rasio operasi PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM) dari tahun 2009-2011 :

Tabel 4.11. Penghitungan Rasio Operasi Tahun 2009-2011

Tahun	Laba Sebelum Pajak (Rp)	Aktiva Lancar (Rp)	Rasio Operasi (%)
2009	667.211.299	3.805.708.383	18
2010	746.928.728	4.304.500.298	17
2011	584.064.408	4.304.500.298	14

(Sumber : Laporan Keuangan PT. Gemaria Poespa Sriindrapura)

Dari tabel diatas dapat dilihat rasio operasi PT. Gemaria Poespa Sriindrapura dari tahun 2009-2011, dalam kurun waktu 3 tahun rasio operasi cenderung menurun. Ini terjadi karena adanya penurunan sebelum pajak namun aktiva lancar menunjukkan peningkatan.

Target rasio operasi PT. Gemaria Poespa Sriindrapura adalah 15%, dari perbandingan antara target dan hasil pencapaian rasio operasi PT. Gemaria Poespa Sriindrapura dari tahun 2009-2011, ternyata di tahun 2011 target tersebut tidak tercapai, karena rasio operasi PT. Gemaria Poespa Sriindrapura yang tercapai hanya 14%.

4.3.1.2 Pengukuran Kinerja Perspektif Pendengar/Konsumen

Data Kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor masing-masing pilihan jawaban. Pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini merupakan pertanyaan tertutup, dimana kategori yang digunakan oleh skala *likert* berupa analisis tingkat kepentingan dan kepuasan dengan lima kategori sebagai berikut (Istijanto, 2006) :

Tabel 4.12. Skala Penilaian Kuisioner Tingkat Kepuasan

Kategori	Skala
Sangat Puas	5
Puas	4
Cukup Puas	3
Tidak Puas	2
Sangat Tidak Puas	1

Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan pendengar/konsumen, seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002) sebagai berikut:

$$IKK = PP$$

Dimana :

IKK = Indeks Kepuasan Karyawan

PP = Perceived Performance

Setelah diketahui IKK dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala a. sangat tidak puas, b. tidak puas, c. cukup, d. puas, dan e. sangat puas. Untuk menentukan skala ini terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan kepuasan minimal di bagi menjadi lima seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002) sebagai berikut:

$$IK \text{ maks} = R \times PP \times EX \text{ maks}$$

$$IK \text{ min} = R \times PP \times EX \text{ min}$$

$$\text{Interval} = (IK \text{ maks} - IK \text{ min})$$

Dimana :

$$PP = \text{Banyaknya Pertanyaan}$$

$$IK \text{ min} = \text{Jumlah Responden}$$

$$EX \text{ min} = \text{Skor minimal yang bisa diberikan}$$

$$EX \text{ maks} = \text{Skor maksimal yang bisa diberikan}$$

Mengartikan nilai minimal yang harus diperoleh responden untuk dapat dikategorikan puas, dengan melihat nilai minimal yang harus dicapai seluruh

responden untuk bisa dikategorikan a. sangat tidak puas, b. tidak puas, c. cukup, d. puas, e. sangat puas.

Pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan/konsumen pada PT. Gemaria Poespa Sriindrapura menggunakan perhitungan:

a. *Customer Retention*

Customer Retention adalah suatu tingkat yang menunjukkan kemampuan PT. Gemaria Poespa Sriindrapura dalam mempertahankan hubungan dengan pendengar/konsumennya, *customer retention* adalah *care customer measure* yang di pilih perusahaan dalam mengidentifikasikan apakah konsumen merasa puas, maka diharapkan akan mempertahankan menjadi pendengar setia dari PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress). Adapun perhitungan *customer retention* pada PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress) untuk tahun 2009 dapat dilihat sebagai berikut :

$$\text{Customer Retention tahun 2009} = \frac{\text{Retensi Pendengar}}{\text{Total Pendengar}} \times 100\%$$

$$\text{Customer Retention tahun 2009} = \frac{22.483}{29.130} \times 100\%$$

$$\text{Customer Retention tahun 2009} = 77,18\%$$

Adapun perhitungan *customer retention* pada PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress) untuk tahun 2009-2011 yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.13. Tingkat Retensi Pendengar Tahun 2009-2011

Keterangan	2009	2010	2011
Total Pendengar	29.130	31.525	32.110
Retensi Pendengar	22.483	24.561	25.421
Retensi Pendengar (%)	77,18	77.91	79,17

(Sumber : Laporan Keuangan PT. Gemaria Poespa Sriindrapura)

Dari tabel 4.5 menunjukkan bahwa kinerja pada PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress) tahun 2011 mengalami peningkatan sebesar 79,17% dan pada tahun 2010 meningkat sebesar 77,91. Ini menunjukkan bahwan dalam mempertahankanm pendengar cukup bagus terbukti dari kenaikan jumlah pendengar pada tahun 2009-2011. Hal ini membantu

perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya. Dalam hubungannya dengan uraian diatas, maka dalam penilaian mengenai tanggapan responden, seluruh responden telah mengisi kuesioner dan mengembalikan kuesioner.

Target retensi pendengar PT. Gemaria Poespa Sriindrapura adalah 75%, dari perbandingan antara target dan hasil pencapaian retensi pendengar PT. Gemaria Poespa Sriindrapura dari tahun 2009-2011, semuanya tercapai, karena retensi pendengar PT. Gemaria Poespa Sriindrapura diatas 75%.

b. *Number of Complaint*

Number of Complain adalah komplain dari pendengar PT. Gemaria Poespa Sriindrapura yang pada umumnya terjadi karena ketidaksesuaian request lagu. Berikut ini akan disajikan perhitungan *number of complain* untuk tahun 2009 dapat dilihat sebagai berikut :

$$\text{Number of Complaint tahun 2009} = \frac{\text{Total Complain}}{\text{Total Pendengar}} \times 100\%$$

$$\text{Number of Complaint tahun 2009} = \frac{521}{29.130} \times 100\%$$

$$\text{Number of Complaint tahun 2009} = 1,79\%$$

Berikut ini akan disajikan perhitungan *number of complain* untuk tahun 2009-2011 yang dapat dilihat pada table 4.6 sebagai berikut

Tabel 4.14. Tingkat Klaim Pendengar Tahun 2009-2011

Keterangan	2009	2010	2011
Total Pendengar	29.130	31.525	32.110
Total Complain	521	485	299
Complain (%)	1,79	1,54	0,93

(Sumber : Data PT. Gemaria Poespa Sriindrapura)

Dari tabel 4.6 diatas menunjukkan bahwa keluhan atau klaim yang diterima PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress) dari tahun 2009-2011. Tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 1,54% dan tahun 2011 menurun sebesar 0,93. Ini menunjukkan klaim-klaim yang di terima PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress) setiap tahunnya dapat diperkecil. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress)

mampu mengatasi keluhan-keluhan dari pelanggannya dan selain itu juga perusahaan dapat mengendalikan kendala-kendala yang datang dari pendengar. Target retensi pendengar PT. Gemaria Poespa Sriindrapura adalah 1%, dari perbandingan antara target dan hasil pencapaian klaim pendengar PT. Gemaria Poespa Sriindrapura dari tahun 2009-2011, ternyata hanya ditahun 2011 tidak tercapai karena klaim pendengar PT. Gemaria Poespa Sriindrapura 0,93%.

c. *Customer Acquisition*

Tingkat akuisisi perlu diperhitungkan guna untuk mengetahui jumlah pendengar baru yang berhasil di tarik oleh perusahaan dalam suatu periode tertentu. Adapun analisis mengenai *customer acquisition* pada PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress) untuk tahun 2009 dapat dilihat sebagai berikut :

$$\text{Customer Acquisition tahun 2009} = \frac{\text{Jumlah Pendengar Baru}}{\text{Total Pendengar}} \times 100\%$$

$$\text{Customer Acquisition tahun 2009} = \frac{3.988}{29.130} \times 100\%$$

$$\text{Customer Acquisition tahun 2009} = 13,69\%$$

Adapun analisis mengenai *customer acquisition* pada PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress) untuk tahun 2009-2011 dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.15. Besarnya Tingkat Pendengar Baru Tahun 2009-2011

Keterangan	2009	2010	2011
Jumlah Pendengar Baru	3.988	4.177	4.014
Total Pendengar	29.130	31.525	32.110
Jumlah Pendengar Baru (%)	13,69%	13,25%	12,50%

(Sumber : Data PT. Radio Gemaria Poespa Sriindrapura)

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa dari total acquisition tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 13,25% dan tahun 2011 mengalami peningkatan sebesar 12,50%. Selama 3 tahun terakhir cukup baik bahkan mengalami peningkatan setiap tahunnya. Untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerjanya PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress) perlu memikirkan cara yang lebih baik dari sebelumnya agar dapat menarik

lebih banyak pendengar, misalnya dengan salah satu cara meningkatkan promosi, dan lain-lain

d. *Customer Satisfaction Index*

Dalam perspektif pelanggan yang menjadi tujuan utama adalah bagaimana meningkatkan nilai bagi pendengar (*customer value*). Tolak ukur kinerja pelanggan terbagi atas lima hal, antara lain pangsa pasar, retensi pasar, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Kelima hal tersebut disebut sebagai pengukuran inti pelanggan. Pengukuran kepuasan pelanggan dilakukan dengan menyebarkan 11 pertanyaan. Untuk mengukur kepuasan pendengar dilakukan pengambilan sampel. Pemilihan sampel untuk mengetahui kepuasan pendengar dengan menggunakan metode *Non-Probability Sampling*.

Data dari kuesioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala likert seperti yang dikemukakan oleh Istijanto (2006) :

Tabel4.16 Skala Penilaian Kuisisioner Tingkat Kepuasan

Kategori	Skala
Sangat Puas	5
Puas	4
Cukup Puas	3
Tidak Puas	2
Sangat Tidak Puas	1

Jumlah kuesioner yang dibagikan kepada pendengar sebanyak 100 orang dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuesioner adalah sebanyak 25 pertanyaan. Untuk pengujian *validitas* dengan metode *pearson correlation* dilakukan dengan menggunakan program SPSS 18.00 *for windows*. Setelah dilakukan uji validitas ternyata dari keseluruhan pertanyaan dianggap valid. Hasil uji *reabilitas* untuk 25 pertanyaan dalam kuesioner menghasilkan nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,9125 ini menunjukkan bahwa kuesioner sangat *realible*, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, maka hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk

mengetahui tingkat kepuasan pendengar. Standar minimal yang ditetapkan adalah :

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5$$

$$\begin{aligned}\text{IKmaks} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks} \\ &= 25 \times 100 \times 5 \\ &= 12.500\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{IKmin} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin} \\ &= 25 \times 100 \times 1 \\ &= 2.500\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Interval} &= (12.500 - 2.500) : 5 \\ &= 2.000\end{aligned}$$

Dimana :

PP : Banyaknya item pertanyaan

R : Jumlah Responden

EXmaks : Skor maksimal yang diberikan

EXmin : Skor minimal yang diberikan

1. 10.500 - 12.500 dikategorikan sangat puas
2. 8.500 – 10.500 dikategorikan puas
3. 6.500 -8.500 dikategorikan cukup puas
4. 4.500 – 6.500 dikategorikan tidak puas
5. 2.500 – 4.500 dikategorikan sangat tidak puas

Berdasarkan interval data yang didapatkan diatas (Arikunto, 1993) maka lima kategori diatas telah diperoleh. Berdasarkan kelima kategori inilah nantinya hasil perhitungan atas kuesioner yang diedarkan akan diketahui berada diposisi manakah tingkat kepuasan pendengar PT. Gemaria Poespa Sriindrapura. Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data, dengan minimal mencapai tingkat puas atau berada pada interval antara 8.500-10.500.

Indeks kepuasan pendengar yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 8.981, sehingga pendengar dapat dikategorikan puas atas siaran yang dilakukan PT. Gemaria Poespa Sriindrapura. Hal ini berarti PT. Gemaria Poespa Sriindrapura sudah mampu mencapai indeks kepuasan pendengar merasa puas

atau berada dalam interval antara 8.500-10.500 walaupun memenuhi target, akan tetapi indeks ini masih dapat ditingkatkan lagi pada tahun yang akan datang

4.3.1.3 Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Internal Bisnis

Pengukuran kinerja dari perspektif proses internal bisnis menggunakan perhitungan:

- a. Inovasi produk, yaitu dengan mengukur jumlah penjualan produk baru dibandingkan dengan jumlah penjualan produk-produk sebelumnya. Dalam hal ini produknya adalah banyaknya iklan, baik itu iklan putar maupun iklan baca atau adlibs. Semakin besar nilai inovasi produk, berarti menunjukkan semakin baik penjualan produk baru tersebut. Inovasi produk dalam penelitian dinilai dari jumlah iklan yang ada pada PT. Gemaria Poespa Sriindrapura untuk tahun 2009 dapat dilihat sebagai berikut :

$$\text{Inovasi produk tahun 2009} = \frac{\text{Jumlah Iklan Baru}}{\text{Jumlah Iklan}} \times 100\%$$

$$\text{Inovasi produk tahun 2009} = \frac{19}{76} \times 100\%$$

$$\text{Inovasi produk tahun 2009} = 25\%$$

Untuk menghitung inovasi produk yang dilihat dari tingkat iklan pada PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM) untuk tahun 2009 dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.17 Besarnya Tingkat Iklan Tahun 2009-2011

Keterangan	2009	2010	2011
Jumlah Iklan	76	72	65
Jumlah Iklan Baru	19	15	8
Jumlah Iklan (%)	25	20,83	12,31

(Sumber : Data PT. Radio Gemaria Poespa Sriindrapura)

Dari tabel 4.9 diatas dapat diketahui bahwa total iklan pada tahun 2010 terjadi penurunan begitu juga ditahun 2011. Target total iklan PT. Gemaria Poespa Sriindrapura adalah 15%, dari perbandingan antara target dan hasil pencapaian total iklan PT. Gemaria Poespa Sriindrapura dari tahun 2009-2011, ternyata hanya ditahun 2011 tidak tercapai karena total iklan PT. Gemaria Poespa Sriindrapura 12,31%.

- b. Proses operasi, yaitu dengan mengukur kecepatan dan tanggapan penyiar dalam memutar lagu pada program rikues. Radio berusaha meningkatkan proses operasinya dengan cara meningkatkan kecepatan dan tanggapan penyiar serta komunikasi, sehingga pendengar (sobat sebaya) tidak perlu kecewa dengan lagu yang sudah dirikues. Untuk menghitung tingkat proses operasi pada PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM) untuk tahun 2009 dapat dilihat sebagai berikut :

$$\text{Tingkat proses operasi tahun 2009} = \frac{\text{Jumlah Permintaan Lagu}}{\text{Jumlah Lagu yang Diputar}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat proses operasi tahun 2009} = \frac{21.687}{29.130} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat proses operasi tahun 2009} = 74,45\%$$

Untuk menghitung tingkat proses operasi yang dilihat pada PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM) untuk tahun 2009 dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.18 Tingkat Proses Operasi Tahun 2009-2011

Keterangan	2009	2010	2011
Jumlah Lagu Permintaan/Request Pendengar	29.130	31.525	32.110
Jumlah Lagu Yang Diputar	21.687	21.169	26.574
Jumlah Proses Operasi (%)	74,45	67,15	82,76

(Sumber : Data PT. Radio Gemaria Poespa Sriindrapura)

Berdasarkan hasil perhitungan tingkat proses operasi untuk tahun 2009 sebesar 74,45%, tahun 2010 sebesar 67,15% dan tahun 2011 sebesar 82,76% karena tingkat operasi yang cukup tinggi. Target proses operasi PT. Gemaria Poespa Sriindrapura adalah 15%, dari perbandingan antara target dan hasil pencapaian proses operasi PT. Gemaria Poespa Sriindrapura dari tahun 2009-2011, ternyata hanya ditahun 2010 tidak tercapai karena proses operasi PT. Gemaria Poespa Sriindrapura 67,15%.

4.3.1.4 Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran

Pengukuran kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan perhitungan:

- a. Tingkat produktivitas karyawan Digunakan untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu. Rumus untuk mencari tingkat produktivitas karyawan adalah sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan, berarti menunjukkan semakin tinggi *out put* yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan. Untuk menghitung produktivitas karyawan pada PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM) untuk tahun 2009 dapat dilihat sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas karyawan tahun 2009} = \frac{642.802.515}{22} \times 100\%$$

$$\text{Produktivitas karyawan tahun 2009} = 29.218.296$$

Untuk menghitung produktivitas karyawan yang dilihat pada PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM) untuk tahun 2009 dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.19 Besarnya Tingkat Produktivitas Karyawan Tahun 2009-2011

Tahun	Laba Operasi (Rp)	Jumlah Karyawan	Produktivitas Karyawan (Rp)
2009	642.802.515	22	29.218.296
2010	719.603.618	25	28.784.145
2011	562.496.203	20	28.124.810

(Sumber : Laporan Keuangan PT. Radio Gemaria Poespa Sriindrapura)

Dari tabel 4.11 diatas dapat diketahui bahwa total produktivitas karyawan pada tahun 2010 terjadi penurunan yang disebabkan karena adanya masalah dengan peningkatan pengeluaran beban usaha juga tingkat pendapatan. Hal tersebut dapat diketahui dari persentase produktivitas karyawan yang tiap tahunnya menurun dari tahun 2009-2011.

Target total produktivitas karyawan PT. Gemaria Poespa Sriindrapura adalah 28.000.000, dari perbandingan antara target dan hasil pencapaian total produktivitas karyawan PT. Gemaria Poespa Sriindrapura dari tahun 2009-2011, ternyata semuanya tercapai karena total produktivitas karyawan PT. Gemaria Poespa Sriindrapura diatas 28.000.000.

b. Tingkat retensi karyawan

Retensi karyawan dihitung menggunakan perhitungan perputaran karyawan kunci. Rumus untuk mencari tingkat retensi karyawan adalah sebagai berikut:

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Semakin tinggi tingkat retensi karyawan, berarti menunjukkan semakin tinggi pula prosentase perputaran karyawan. Untuk menghitung retensi karyawan pada PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM) untuk tahun 2009 dapat dilihat sebagai berikut :

$$\text{Retensi karyawan tahun 2009} = \frac{0}{22} \times 100 \%$$

$$\text{Retensi karyawan tahun 2009} = 0$$

Untuk menghitung retensi karyawan yang dilihat pada PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM) untuk tahun 2009 dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.20 Besarnya Tingkat Retensi Karyawan Tahun 2009-2011

Tahun	Jumlah Karyawan Yang Keluar	Jumlah Karyawan	Retensi Karyawan (Rp)
2009	0	22	0
2010	0	25	0
2011	5	20	25

(Sumber : Data PT. Radio Gemaria Poespa Sriindrapura)

Target tingkat retensi karyawan PT. Gemaria Poespa Sriindrapura adalah 0 %, dari perbandingan antara target dan hasil pencapaian tingkat retensi karyawan PT. Gemaria Poespa Sriindrapura dari tahun 2009-2011, ternyata hanya ditahun 2011 saja yang tidak tercapai karena tingkat retensi karyawan PT. Gemaria Poespa Sriindrapura 25 %.

c. Tingkat kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan sebagai penentu dari pengukuran tingkat produktivitas karyawan dan tingkat retensi karyawan. Rumus untuk mencari tingkat kepuasan karyawan adalah sebagai berikut:

$$\text{Kepuasan Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Pernyataan Puas} \times \text{Skor}}{\text{Total Bobot}} \times 100\%$$

Semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan berarti semakin baik, artinya karyawan merasa puas bekerja di perusahaan tempat mereka bekerja. Kepuasan karyawan dapat diukur dengan menyebarkan kuisioner. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan termasuk penyiar Radio Gress, sedangkan sampel yang diinginkan menggunakan rumus Slovin

Untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan maka dilakukan pengambilan sampel. Pemilihan sampel untuk mengukur kepuasan karyawan adalah metode *non-probability*. Dimana penentuan besaran sampel merupakan pertimbangan dari penulis atau masukan dari yang dianggap ahli (*judgement sampling*).

Data dari kuesioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala likert seperti yang dikemukakan oleh Istijanto (2006) :

Tabel 4.21 Skala Penilaian Kuisioner Tingkat Kepuasan

Kategori	Skala
Sangat Puas	5
Puas	4
Cukup Puas	3
Tidak Puas	2
Sangat Tidak Puas	1

Jumlah kuesioner yang dibagikan sebanyak 20, yang kembali sebanyak 20 dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuesioner adalah sebanyak 13 pertanyaan. Untuk pengujian *validitas* dengan metode *pearson correlation* dilakukan dengan menggunakan program SPSS 18,00 *for windows*. Setelah dilakukan uji validitas ternyata dari keseluruhan pertanyaan dianggap valid. Hasil uji *reabilitas* untuk 13 pertanyaan dalam kuesioner menghasilkan nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,9184 ini menunjukkan bahwa kuesioner sangat *realible*, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, maka hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda. Dari 25 kuesioner yang terdiri 13 pertanggung yang dianggap valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk

mengetahui tingkat kepuasan karyawan. Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data :

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5$$

$$\begin{aligned}\text{IKmaks} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks} \\ &= 15 \times 20 \times 5 \\ &= 1.500\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{IKmin} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin} \\ &= 15 \times 20 \times 1 \\ &= 300\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Interval} &= (1.500 - 300) : 5 \\ &= 240\end{aligned}$$

1. 1.260-1.500 dikategorikan sangat puas
2. 1.020-1.260 dikategorikan puas
3. 780-1.020 dikategorikan cukup puas
4. 540 -780 dikategorikan tidak puas
5. 300 - 540 dikategorikan sangat tidak puas

Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data, dengan minimal mencapai tingkat puas atau berada pada interval antara 1.021-1.260.

Indeks kepuasan karyawan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 1.238, sehingga karyawan dapat dikategorikan puas. Hal ini berarti perusahaan sudah mampu mencapai indeks kepuasan karyawan. Karyawan merasa puas atau berada pada interval 1.021-1.260. Kinerja perusahaan jika dilihat dari pengukuran ini adalah perusahaan telah mencapai kinerja yang diharapkan. Walaupun memenuhi target kinerja yang diharapkan, akan tetapi indeks ini masih dapat ditingkatkan lagi pada tahun yang akan datang dengan lebih memperhatikan aspek-aspek yang menjadi perhatian dalam kepuasan karyawan

4.4 Penilaian dengan Menggunakan *Balance Scorecard*

Setelah data tersaji, langkah selanjutnya adalah menilai apakah kinerja perusahaan baik atau tidak. Kinerja Radio Gress ini diukur dengan

membandingkan dari tahun ke tahun dan target yang telah ditetapkan, hal ini digunakan karena keterbatasan data dari Radio Gress FM

Pembobotan menggunakan ukuran interval. Ukuran interval digunakan untuk mengurutkan objek berdasarkan suatu atribut. Interval/jarak yang sama pada skala interval dipandang dapat mewakili interval/jarak yang sama pada objek yang diukur.

Tabel 4.22 skor Penilaian *Balance Scorecard*

Kategori	Skala
Sangat Baik	3
Baik	2
Cukup Baik	1

4.4.1 Perspektif Keuangan

a. ROI

$$= (\text{Target Tertinggi} - \text{Target Terendah}) : 3$$

$$= (80 - 74) : 3$$

$$= 2$$

1. 74 – 76 dikategorikan cukup
2. 77 – 79 dikategorikan baik
3. > 80 dikategorikan sangat baik

b. Profit Margin

$$= (\text{Target Tertinggi} - \text{Target Terendah}) : 3$$

$$= (50 - 40) : 3$$

$$= 3,33$$

1. 40 – 43,33 dikategorikan cukup
2. 43,34 – 46,67 dikategorikan baik
3. > 46,68 dikategorikan sangat baik

c. Rasio Operasional

$$= (\text{Target Tertinggi} - \text{Target Terendah}) : 3$$

$$= (20 - 15) : 3$$

$$= 1,67$$

1. 15 – 16,67 dikategorikan cukup
2. 16,68 – 18,35 dikategorikan baik
3. > 18,36 dikategorikan sangat baik

4.4.2 Perspektif Pendengar

a. Retensi Pendengar

$$= (\text{Target Tertinggi} - \text{Target Terendah}) : 3$$

$$= (80 - 75) : 3$$

$$= 1,67$$

1. 75 – 76,67 dikategorikan cukup
2. 76,68 – 78,35 dikategorikan baik
3. > 78,36 dikategorikan sangat baik

b. Number of Complaint

$$= (\text{Target Tertinggi} - \text{Target Terendah}) : 3$$

$$= (1 - 0,5) : 3$$

$$= 0,166$$

1. 0,5 – 0,66 dikategorikan cukup
2. 0,67 – 0,83 dikategorikan baik
3. > 0,84 dikategorikan sangat baik

c. Customer Acquisition

$$= (\text{Target Tertinggi} - \text{Target Terendah}) : 3$$

$$= (18 - 12) : 3$$

$$= 2$$

1. 12 – 14 dikategorikan cukup
2. 15 – 17 dikategorikan baik
3. > 18 dikategorikan sangat baik

4.4.3 Perspektif Proses Internal Bisnis

a. Inovasi Produk

$$= (\text{Target Tertinggi} - \text{Target Terendah}) : 3$$

$$= (20 - 15) : 3$$

$$= 1,67$$

1. 15 – 16,67 dikategorikan cukup
2. 16,68 – 18,35 dikategorikan baik
3. > 18,36 dikategorikan sangat baik

b. Proses Operasi

$$= (\text{Target Tertinggi} - \text{Target Terendah}) : 3$$

$$= (80 - 70) : 3$$

$$= 3,33$$

1. 70 – 73,33 dikategorikan cukup
2. 73,34 – 76,67 dikategorikan baik
3. > 76,68 dikategorikan sangat baik

4.4.4 Perspektif Pembelajarn

a. Tingkat Produktifitas Karyawan

$$= (\text{Target Tertinggi} - \text{Target Terendah}) : 3$$

$$= (29.000.000 - 28.000.000) : 3$$

$$= 3.333.333$$

1. 28.000.000 – 28.333.333 dikategorikan cukup
2. 28.333.334 – 28.666.667 dikategorikan puas
3. > 28.666.668 dikategorikan sangat puas

Tabel 4.22. Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja pada PT. Radio Gemaria Poespa Sriindrapura Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* Tahun 2009-2011

Jenis Perspektif		2009	2010	2011	Rata-rata	Target	Scorecard
1.	Perseptif Keuangan						
	ROI	74 %	85 %	63 %	74,33 %	74 %	Cukup
	Profit Margin	42 %	45 %	38 %	41,66 %	40 %	Cukup
	Rasio Operasi	18 %	17 %	14 %	16,33 %	15 %	Cukup
2.	Perspektif Pendengar						
	Retensi Pendengar	77,18 %	77,91 %	79,17 %	78 %	75 %	Baik
	<i>Number of Complaint</i>	1,79 %	1,54 %	0,93 %	1,42 %	1 %	Sangat Baik
	<i>Customer Acquisition</i>	13,69 %	13,25 %	12,50 %	13,14 %	12 %	Cukup
	Customer Satisfaction Index	8.981					
3.	Perspektif Proses Internal Bisnis						
	Inovasi produk	25 %	20,83 %	12,31 %	19,38 %	15 %	Sangat Baik
	Proses operasi	74,45 %	67,15 %	82,76 %	74,78 %	70 %	Baik
4.	Perspektif Pembelajaran						
	Tingkat Produktivitas Karyawan	29.218.296	28.784.145	28.124.810	28.709.085	28.000.000	Sangat Baik
	Tingkat retensi karyawan	0 %	0 %	25 %	8,33 %	0 %	Buruk
	Tingkat Kepuasan Karyawan	1.238					

(Sumber : Hasil Penelitian, 2012)

Berdasarkan hasil wawancara dengan station manager Radio Gress 105.8 FM (PT. Radio Gemaria Poespa Sriindrapura) diperoleh pernyataan bahwa usulan perbaikan kinerja di Radio Gress FM Pekanbaru bila diukur dengan konsep *Balance Scorecard* dapat diketahui prioritas perusahaan adalah :

1. Persepektif Keuangan dengan persentase prioritas perusahaan 50%
2. Perspektif Proses Internal Bisnis dengan persentase prioritas perusahaan 25%
3. Perspektif Pendengar dengan persentase prioritas perusahaan 15%
4. Perspektif Pembelajaran dengan persentase prioritas perusahaan 10%

BAB V

HASIL PEMBAHASAN

5.1. Analisa Demografi

Pengumpulan data dilakukan oleh peneliti mulai dari bulan Oktober 2012 sampai dengan bulan Desember 2012. Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada pendengar (sobat sebaya) dan karyawan PT Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM). Jumlah kuesioner yang disebarkan adalah kepada 100 orang pendengar (sobat sebaya) dan 20 orang karyawan PT Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM) dan semua kuesioner terisi semua, mengingat pengambilan sampel secara acak, penulis tidak menentukan sampel yang diambil berdasarkan umur, tingkat pendidikan dan jenis kelamin.

1. Jenis kelamin. Komposisi jenis kelamin responden dari pendengar dapat diketahui bahwa jumlah responden pria (57%) lebih banyak daripada responden wanita (43%) sementara dari pihak karyawan PT Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM) dapat diketahui bahwa jumlah responden pria (82,5%) lebih banyak daripada responden wanita (17,5%).
2. Umur Responden. Berdasarkan klasifikasi umur responden dari pihak pendengar (sobat sebaya), ternyata proporsi responden terbesar adalah berumur 17-25 tahun sebesar 51% dan paling sedikit berumur kurang dari 17 tahun sebanyak 15%. Sementara komposisi umur responden dari pihak karyawan PT Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM) dapat disimpulkan bahwa umur responden terbesar berumur diatas 25 tahun sebesar 80 % dan paling sedikit berumur antara 17-25 tahun sebanyak 20%.
3. Tingkat Pendidikan Responden. Berdasarkan klasifikasi tingkat pendidikan responden dari pihak pendengar (sobat sebaya), ternyata proporsi responden terbesar adalah tamatan SMA sebesar 58% dan paling sedikit tamatan SMP sebanyak 4%. Sementara komposisi tingkat pendidikan responden dari pihak karyawan PT Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM) dapat dilihat bahwa tingkat pendidikan responden terbesar tamatan Sarjana sebesar 55% dan paling sedikit tingkat pendidikan responden terbesar 45%.

5.2. Analisa pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*, terutama pada PT Radio Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress FM)

Salah satu aspek pentingnya alat ukur kinerja perusahaan adalah bahwa alat ukur kinerja perusahaan dipakai oleh pihak manajemen sebagai dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen serta unit-unit terkait di lingkungan organisasi perusahaan. Begitu pula sebaliknya bagi organisasi, alat ukur ini dipakai oleh organisasi untuk melakukan koordinasi antara para manajer dengan tujuan dari masing-masing bagian yang nantinya akan memberikan kontribusi terhadap kemajuan dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai sasarnya.

Pengukuran kinerja perusahaan yang terlalu ditekankan pada sudut pandang finansial sering menghilangkan sudut pandang lain yang tentu saja tidak kalah pentingnya. Seperti, pengukuran kepuasan pelanggan dan proses adaptasi dalam suatu perubahan sehingga dalam suatu pengukuran kinerja, diperlukan suatu keseimbangan antara pengukuran kinerja finansial dan pengukuran kinerja non finansial. Keseimbangan antara pengukuran kinerja finansial dan non finansial ini akan dapat membantu perusahaan dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan

Konsep *Balanced Scorecard* ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial (atau dikenal dengan pengukuran kinerja tradisional) dan sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era *competitiveness* dan efektivitas organisasi. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu. Kriteria tersebut sebenarnya merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan dalam jangka panjang, yang digolongkan menjadi empat perspektif yang berbeda yaitu :

5.2.1 Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

Pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Kaplan menggolongkan tiga tahap perkembangan industri yaitu;

growth, *sustain*, dan *harvest*. Dari tahap-tahap perkembangan industri tersebut akan diperlukan strategi-strategi yang berbeda-beda. Dalam perspektif finansial, terdapat tiga aspek dari strategi yang dilakukan suatu perusahaan; pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis, penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi

Pengukuran kinerja dari perspektif keuangan diukur dengan menggunakan rasio keuangan yaitu :

- a. *Return on Investment (ROI)*. Dilihat rasio *Return on Investment (ROI)* PT. Gemaria Poespa Sriindrapura dari tahun 2009-2011, dalam kurun waktu 3 tahun rasio *Return on Investment (ROI)* berfluktuasi. Berdasarkan analisis tabel diatas menunjukkan bahwa pada tahun 2010 *Return on Investment (ROI)* meningkat sebesar 85% dan pada tahun 2011 mengalami penurunan sebesar 63%. Ini menunjukkan bahwa penggunaan aktiva pada tahun 2011 mengalami penurunan pendapatan usaha yang disebabkan karena peningkatan beban-beban seperti tagihan listrik, telepon dan biaya operasional usaha pada PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress) sementara laba usaha yang diperoleh menurun. Target rasio *Return on Investment (ROI)* PT. Gemaria Poespa Sriindrapura adalah 70%, dari perbandingan antara target dan hasil pencapaian rasio *Return on Investment (ROI)* PT. Gemaria Poespa Sriindrapura dari tahun 2009-2011, ternyata di tahun 2011 target tersebut tidak tercapai, karena rasio *Return on Investment (ROI)* PT. Gemaria Poespa Sriindrapura yang tercapai hanya 63%,
- b. *Profit Margin*. Rasio *profit margin* PT. Gemaria Poespa Sriindrapura dari tahun 2009-2011, dalam kurun waktu 3 tahun rasio *profit margin* cenderung menurun. Penurunan pendapatan usaha ini diakibatkan terjadinya penurunan laba bersih yang dikarenakan kurangnya iklan dan *event off air* dalam kurun tahun 2009-2011. Target rasio *profit margin* PT. Gemaria Poespa Sriindrapura adalah 40%, dari perbandingan antara target dan hasil pencapaian rasio *profit margin* PT. Gemaria Poespa Sriindrapura dari tahun 2009-2011, ternyata di tahun 2011 target tersebut tidak tercapai, karena rasio *profit margin* PT. Gemaria Poespa Sriindrapura yang tercapai hanya 38%,

- c. Rasio Operasi. Rasio operasi PT. Gemaria Poespa Sriindrapura dari tahun 2009-2011, dalam kurun waktu 3 tahun rasio operasi cenderung menurun. Ini terjadi karena adanya penurunan sebelum pajak namun aktiva lancar menunjukkan peningkatan. Target rasio operasi PT. Gemaria Poespa Sriindrapura adalah 15%, dari perbandingan antara target dan hasil pencapaian rasio operasi PT. Gemaria Poespa Sriindrapura dari tahun 2009-2011, ternyata di tahun 2011 target tersebut tidak tercapai, karena rasio operasi PT. Gemaria Poespa Sriindrapura yang tercapai hanya 14%.

5.2.2 Pengukuran Kinerja Perspektif Pendengar/Konsumen

Pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan/konsumen pada PT. Gemaria Poespa Sriindrapura menggunakan perhitungan:

- a. *Customer Retention*. Kinerja pada PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress) tahun 2011 mengalami peningkatan sebesar 79,17% dan pada tahun 2010 meningkat sebesar 77,91. Ini menunjukkan bahwa dalam mempertahankan pendengar cukup bagus terbukti dari kenaikan jumlah pendengar pada tahun 2009-2011. Hal ini membantu perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya. Target retensi pendengar PT. Gemaria Poespa Sriindrapura adalah 75%, dari perbandingan antara target dan hasil pencapaian retensi pendengar PT. Gemaria Poespa Sriindrapura dari tahun 2009-2011, semuanya tercapai, karena retensi pendengar PT. Gemaria Poespa Sriindrapura diatas 75%. Ini disebabkan baiknya sistem penyiaran di Radio Gress meliputi program siaran yang beragam dan pembawaan penyiar dalam mengusai program siaran
- b. *Number of Complaint*. Keluhan atau klaim yang diterima PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress) dari tahun 2009-2011. Tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 1,54% dan tahun 2011 menurun sebesar 0,93. Ini menunjukkan klaim-klaim yang di terima PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress) setiap tahunnya dapat diperkecil. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress) mampu mengatasi keluhan-keluhan dari pelanggannya dan selain itu juga perusahaan dapat mengendalikan kendala-kendala yang datang dari pendengar. Target retensi pendengar PT. Gemaria Poespa Sriindrapura adalah 1%, dari perbandingan

antara target dan hasil pencapaian klaim pendengar PT. Gemaria Poespa Sriindrapura dari tahun 2009-2011, ternyata hanya pada tahun 2011 tidak tercapai karena klaim pendengar PT. Gemaria Poespa Sriindrapura 0,93%.

- c. *Customer Acquisition*. Diketahui bahwa dari total acquisition tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 13,25% dan tahun 2011 mengalami peningkatan sebesar 12,50%. Selama 3 tahun terakhir cukup baik bahkan mengalami peningkatan setiap tahunnya. Untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerjanya PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress) perlu memikirkan cara yang lebih baik dari sebelumnya agar dapat menarik lebih banyak pendengar, misalnya dengan salah satu cara meningkatkan promosi program, promosi yang dilakukan pada kegiatan *off air* dan promosi yang dilakukan di media sosial seperti *facebook* dan *twitter*.
- d. *Customer Satisfaction Index*. Jumlah kuesioner yang dibagikan kepada pendengar sebanyak 100 orang dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuesioner adalah sebanyak 25 pertanyaan. Indeks kepuasan pendengar yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 5.383, sehingga pendengar dapat dikategorikan puas atas siaran yang dilakukan PT. Gemaria Poespa Sriindrapura. Hal ini berarti PT. Gemaria Poespa Sriindrapura sudah mampu mencapai indeks kepuasan pendengar merasa puas atau berada dalam interval antara 5.101 – 6.300 walaupun memenuhi target, akan tetapi indeks ini masih dapat ditingkatkan lagi pada tahun yang akan datang

5.2.3 Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Internal Bisnis

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi *customer* dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu: proses inovasi, proses operasi, proses pasca penjualan.

Pengukuran kinerja dari perspektif proses internal bisnis menggunakan perhitungan:

- a. Inovasi produk, dapat diketahui bahwa total iklan pada tahun 2010 terjadi penurunan begitu juga ditahun 2011. Target total iklan PT. Gemaria Poespa Sriindrapura adalah 15%, dari perbandingan antara target dan hasil pencapaian total iklan PT. Gemaria Poespa Sriindrapura dari tahun 2009-2011, ternyata hanya ditahun 2011 tidak tercapai karena total iklan PT. Gemaria Poespa Sriindrapura 12,31%. Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi *customer*, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi *customer*.
- b. Proses operasi, hasil perhitungan tingkat proses operasi untuk tahun 2009 sebesar 74,45%, tahun 2010 sebesar 67,15% dan tahun 2011 sebesar 82,76% karena tingkat operasi yang cukup tinggi. Target proses operasi PT. Gemaria Poespa Sriindrapura adalah 15%, dari perbandingan antara target dan hasil pencapaian proses operasi PT. Gemaria Poespa Sriindrapura dari tahun 2009-2011, ternyata hanya ditahun 2010 tidak tercapai karena proses operasi PT. Gemaria Poespa Sriindrapura 67,15%. Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada *customer*.

5.2.4 Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran

Pengukuran kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan perhitungan:

- a. Tingkat produktivitas karyawan, diketahui bahwa total produktivitas karyawan pada tahun 2010 terjadi penurunan yang disebabkan karena adanya masalah dengan peningkatan pengeluaran beban usaha juga tingkat pendapatan. Hal tersebut dapat diketahui dari persentase produktivitas karyawan yang tiap tahunnya menurun dari tahun 2009-2011. Target total produktivitas karyawan PT. Gemaria Poespa Sriindrapura adalah Rp. 28.000.000, dari perbandingan antara target dan hasil pencapaian total produktivitas karyawan PT. Gemaria Poespa Sriindrapura dari tahun 2009-

2011, ternyata semuanya tercapai karena total produktivitas karyawan PT. Gemaria Poespa Sriindrapura diatas Rp. 28.000.000.

- b. Tingkat retensi karyawan. Target tingkat retensi karyawan PT. Gemaria Poespa Sriindrapura adalah 0%, dari perbandingan antara target dan hasil pencapaian tingkat retensi karyawan PT. Gemaria Poespa Sriindrapura dari tahun 2009-2011, ternyata hanya pada tahun 2011 saja yang tidak tercapai karena tingkat retensi karyawan PT. Gemaria Poespa Sriindrapura 25%.
- c. Tingkat kepuasan karyawan. Indeks kepuasan karyawan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 1.209, sehingga karyawan dapat dikategorikan puas. Hal ini berarti perusahaan sudah mampu mencapai indeks kepuasan karyawan. Karyawan merasa puas atau berada pada interval 1.021-1.260. Kinerja perusahaan jika dilihat dari pengukuran ini adalah perusahaan telah mencapai kinerja yang diharapkan. Walaupun memenuhi target kinerja yang diharapkan, akan tetapi indeks ini masih dapat ditingkatkan lagi pada tahun yang akan datang dengan lebih memperhatikan aspek-aspek yang menjadi perhatian dalam kepuasan karyawan seperti kenaikan gaji, insentif dan tunjangan lainnya.

Salah satu kunci keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* adalah adanya dukungan penuh dari setiap lapisan manajemen yang ada dalam organisasi. *Balanced Scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai laporan saja tetapi lebih dari itu, *Balanced Scorecard* haruslah benar-benar merupakan refleksi dari sebuah strategi perusahaan serta visi dan misi dari organisasi.

Dari hasil wawancara dengan Station Manager Radio Gress 105.8 FM (Gilang Watulesi) diperoleh pernyataan bahwa dalam pengukuran kinerja keuangan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* ternyata perspektif yang paling penting dan menjadi fokus utama perusahaan untuk melihat kinerjanya adalah perspektif keuangan dengan perolehan persentase sebesar 50% karena perusahaan ini adalah perusahaan swasta yang berorientasi untuk mencapai laba yang optimal.

Sementara posisi kedua yang menjadi fokus perhatian perusahaan adalah proses internal bisnis dengan perolehan persentase sebesar 25% karena sesuai

dengan visi dan misi perusahaan yakni membentuk program hiburan yang sehat dan informasi lokal dan global yang dibutuhkan generasi muda.

Posisi ketiga yang menjadi fokus perhatian perusahaan adalah perspektif pendengar dengan persentase prioritas perusahaan 15% karena dengan memprioritaskan program hiburan yang sehat sebelumnya, perusahaan berusaha semaksimal mungkin memberikan sebuah sajian hiburan yang baik bagi para pendengarnya. Perusahaan memprioritaskan perspektif pendengar di urutan ketiga karena dengan keunggulan program hiburan sehat dan menarik yang disajikan kepada para pendengar, diharapkan para pendengar menjadi tertarik dan loyal kepada perusahaan.

Perspektif terakhir yang menjadi fokus perhatian perusahaan adalah pembelajaran dan pertumbuhan karena dengan adanya proses dari program hiburan yang disajikan kepada para pendengar dan keunggulan program yang disajikan dapat meningkatkan jumlah pendengar dan menarik sejumlah sponsor untuk memasang iklan di perusahaan sehingga berakibat terhadap pendapatan perusahaan. Dari proses ini semua membuat perusahaan belajar dan tumbuh sesuai tujuan yang ingin diharapkan, ini merupakan bagian pembelajaran dan pertumbuhan.

Konsep *Balanced Scorecard* adalah satu konsep pengukuran kinerja yang sebenarnya memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Sasaran strategik yang komprehensif dapat dirumuskan karena *balanced scorecard* menggunakan empat perspektif yang satu sama lainnya saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan. Di samping itu, sifat *balanced scorecard* yang memperluas perspektif yang dicakup (komprehensif) mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (koheren) menyeimbangkan sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi (seimbang) dan memudahkan pencapaian sasaran strategi karena sifatnya yang dapat diukur (terukur) menjadikan *Balanced scorecard* suatu alat ukur kinerja yang sangat membantu pihak perusahaan dalam memantau seluruh komponennya

Berdasarkan hasil wawancara dengan station manager Radio Gress 105.8 FM (PT. Radio Gemaria Poespa Sriindrapura) diperoleh pernyataan bahwa usulan

perbaikan kinerja di Radio Gress FM Pekanbaru bila diukur dengan konsep *Balance Scorecard* dapat diketahui prioritas perusahaan adalah :

1. Persepektif Keuangan dengan persentase prioritas perusahaan 50%
2. Perspektif Proses Internal Bisnis dengan persentase priritas perusahaan 25%
3. Perspektif Pendengar dengan persentase prioritas perusahaan 15%
4. Perspektif Pembelajaran dengan persentase prioritas perusahaan 10%

Dengan hasil pengukuran kinerja menggunakan *Balance Scorecard* maka memudahkan PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM) menyelaraskan visinya yakni mewujudkan generasai muda yang berkepribadian sesuai dengan norma nilai bangsa, hal ini dibuktikan dengan hasil yang dicapai dari perspektif pendengar dengan persentase prioritas perusahaan 15% sehingga misi atau tujuan PT. Gemaria Poespa Sriindrapura (Radio Gress 105,8 FM) dapat tercapai diantaranya memupuk rasa kebangsaan lewat program hiburan yang sehat dan informasi lokal dan global yang dibutuhkan generasi muda, membuat program off air berupa panggung hiburan melibatkan generasi muda, mengembangkan kepribadian nasional lewat program siaran yang bertumpu pada pendidikan moral, ilmu pengetahuan dan teknologi, menyalurkan aspirasi generasi muda yang dikemas dalam bentuk siaran hiburan, informasi dan iklan seperti kesehatan, gaya hidup, fashion, sport dan hobby serta pencipta trend positif bagi anak muda Pekanbaru.

BAB VI

PENUTUP

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Objek dalam penelitian ini adalah perusahaan yang bergerak dibidang media penyiaran, yaitu Radio Gress 105.8 FM (PT. Radio Gemaria Poespa Siak Sriindrapura) yang beralamatkan Jalan Punai No.8 Sukajadi- Pekanbaru. Yang meliputi pengukuran kinerja dari aspek keuangan dan non keuangan. Aspek non keuangan terdiri dari tiga perspektif pengukuran, yang meliputi perspektif konsumen/pendengar radio, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penerapan *Balanced Scorecard* dimungkinkan karena radio ini telah memformulasikan visi, misi dan strateginya dan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja radio dikatakan cukup baik dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.
2. Indeks kepuasan pendengar yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 5.383, sehingga pendengar dapat dikategorikan puas atas siaran yang dilakukan PT. Gemaria Poespa Sriindrapura. Hal ini berarti PT. Gemaria Poespa Sriindrapura sudah mampu mencapai indeks kepuasan pendengar merasa puas atau berada dalam interval antara 5.101 – 6.300. walaupun memenuhi target, akan tetapi indeks ini masih dapat ditingkatkan lagi pada tahun yang akan datang
3. Indeks kepuasan karyawan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 1.209, sehingga karyawan dapat dikategorikan puas. Hal ini berarti perusahaan sudah mampu mencapai indeks kepuasan karyawan. Karyawan merasa puas atau berada pada interval 1.021-1.260. Kinerja perusahaan jika dilihat dari pengukuran ini adalah perusahaan telah mencapai kinerja yang diharapkan. Walaupun memenuhi target kinerja yang diharapkan, akan tetapi indeks ini masih dapat ditingkatkan lagi pada tahun yang akan datang dengan

lebih memperhatikan aspek-aspek yang menjadi perhatian dalam kepuasan karyawan

6.2. Saran

1. Pihak radio sebaiknya menggunakan konsep *Balance Scorecard* untuk mengimplementasikan dan mengintegrasikan perencanaan strategis radio.
2. Manajemen hendaknya mulai mempertimbangkan aspek kinerja non keuangan
3. Manajemen hendaknya harus memperhatikan ROI, kondisi fisik perusahaan, serta tingkat retensi pendengar, mengingat angka prosentase yang semakin menurun.
4. Hendaknya dipenelitian selanjutnya peneliti menunakan data yang lebih lengkap lagi

DAFTAR PUSTAKA

- Agung, Wahyu, “*Panduan SPSS 17.0*”, Garailmu, Semarang. 2009.
- Bilson, Simamora, “*Membongkar Kotak Hitam Konsumen*”, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2009.
- Dhika, Pratiwi. ”*Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balance Scorecard*”. Fakultas Ekonomi. Jurusan Akuntansi. Universitas Muhammadiyah Surakarta. 2008
- Gaspersz, Vincent, “*Balance Scorecard Dengan Malcom Baldrige dan Lean Six Sigma Supply Chain Management*”, PT. Percetakan Penebar Swadaya, Bogor. 2012.
- Gerson, F. Richard. “*Mengukur Kepuasan Pelanggan*”, Edisi Pertama, PPM, Jakarta 2001.
- Koster, Wayan dan Boediono, “*Statistika dan Probabilitas*”, PT. Remaja Rosdakarya, Jakarta, 2001
- Lestari, Puji, “*Penilaian Kinerja Organisasi Melalui Pendekatan Balance Scorecard*”, Fakultas Ekonomi USU, Sumatra Utara, 2003.
- Marwansyah, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, PT. Alfabeta, Bandung, 2009.
- Priyatno, Dwi, “*Belajar Praktis Analisis Parametrik dan Non Parametrik Dengan SPSS*”, PT Gava Media, Yogyakarta. 2012.
- Rampersad, Hubert, “*Total Performance Scorecard*”, PT. Gramedia Pustaka Utama, PT Jakarta. 2005.
- Suhendra, Mamen, “*Evaluasi Atas Penerapan Balance Scorecard*” PT. X, 2004.
- Supranto, J, “*Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan*”, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 1997.
- Yamit, Zulian, “*Manajemen Kualitas*”, CV. Ekonisia, Yogyakarta, 2001